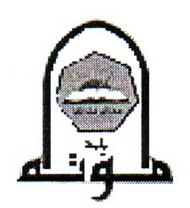


جامعة مؤته

عمادة الدراسات العليا

أثر العوامل التنظيمية والبيئية في تطبيق اللامركزية الإدارية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

حمد رشيد سالم الرشيدي

إشراف

الدكتور سامر عبدالمجيد البشابشة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـــــة

الماجستير في الادراة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2012

الإهداء

إلى من علمني معنى الحياة والدي العزيز أطال ا في عمره.

إلى الشمعة التي أضآت دربي والدتي العزيزة أطال ا في عمرها.

إلي أخي العزيز على قلبي الذي مد لي يد العون والمـساعدة فـي إكمـال مسيرتي الأكاديمية المقدم بدر.

إلي إخواني وأخواتي مصدر قوتي.

إلى الخطيبة الغالية التي ستشاركني حياتي الزوجية

إلى كل من ساهم في إعداد هذه الرسالة

إليهم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع.

حمد الرشيدي



الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور سامر البشابشه، المشرف على هذه الرسالة الذي ما توانى عن تقديم كل العون والمساعدة لي في كل خطوة من خطوات الرسالة، فلم يبخل بوقته وجهده حتى إعداد هذه الرسالة. كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، الأستاذ الدكتور حلمي شحادة، الدكتور محمد المحاسنة، الأستاذ الدكتور فايز الزريقات. كما لا يفوتني أن اشكر أساتذة كلية إدارة الأعمال قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة. ويسعدني أن أتقدم بالشكر إلى كل من شارك في انجاز هذه الرسالة واخص بالشكر الدكتور إبراهيم الطراونة.

والحمد رب العالمين

حمد الرشيدي



فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

أثر العوامل التنظيمية والبيئية في تطبيق اللامركزية الإدارية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر الموظفين في الدوائر الحكومية بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية

حمد الرشيدي

جامعة مؤتة، 2012.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية والبيئية في تطبيق اللامركزية الإدارية في الدوائر الحكومية بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه وتوزيعها على عينة مكونة من (810) موظفاً، استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن مستوى تطبيق اللامركزية الإدارية في الدوائر الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة.
2. أن تصورات الموظفين نحو العوامل (التنظيمية، البيئية) المؤثرة في تطبيق اللامركزية الإدارية قد جاءت مرتفعة.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمات، نمط القيادة والإشراف، نمط الاتصالات) في تطبيق اللامركزية الإدارية.
4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل البيئية (العوامل الثقافية، العوامل الاجتماعية، العوامل الاقتصادية) في تطبيق اللامركزية الإدارية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: التوسع في تطبيق اللامركزية سيما في الدوائر الحكومية والتي تعمل في مناطق بعيدة جغرافياً عن المركز، أو تلك التي تعمل في المناطق النائية في المملكة العربية السعودية.

Abstract

The impact of organizational factors and environmental conditions on the application of administrative decentralization: A Case Study from the perspective of employees in government departments in Hail in Saudi Arabia

Hamad AlReshidi

Mu'tah University, 2012

The study aimed to identify the impact of regulatory and environmental factors in the application of administrative decentralization in government circles in Hail in Saudi Arabia. To achieve the objectives of the study, questionnaire was constructed and distributed to a sample. of (810) employees Used appropriate statistical methods including means, standard deviations and analysis of multiple regression and analysis of variance. The study found the following results:

1. The level of administrative decentralization in government circles in Hail, Saudi Arabia has come a high degree of appreciation.
2. the perceptions of respondents about the factors (organizational, environmental) that affect the application of administrative decentralization has come high.
3. A significant effect of organizational factors(organizational structure, regulations and instructions, the pattern of leadership and supervision, communication style) in the application of administrative decentralization.
4. A significant effect of environmental factors(cultural factors, social factors, economic factors)in the application of administrative decentralization.

The study concluded a number of recommendations including: the expansion of decentralization, especially in government departments which operate in areas geographically distant from the center, or those working in remote areas in Saudi Arabia.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

لقد شغلت المركزية الإدارية جانباً مهماً في حياة المؤسسات ووجدت معوقاتها أمام التفكير السلطوي الذي تمثل في الدكتاتوريات بوصفها نظاماً مقيتاً ليس في السياسة فحسب، بل في العقد الاجتماعي والعمل الإداري، وفي ضوء الانفتاح التقني وسعة التجربة وتوقف الإرادة لدى المجتمع في العيش في ظلال الإنجاز، فقد مهدت هذه العوامل إلى تغيير بنَى المؤسسات من حيث الجوهر سواء أكان ذلك في عمليات التشكل التنظيمي أم في صلاحيات اتخاذ القرار.

وفي ضوء التحول إلى العالم الديمقراطي سيما في فترة ما بعد انتهاء الحرب الباردة بين روسيا وأمريكا، وسقوط حاجز برلين بين الشرق والغرب فقد برزت نظريات التنمية التي دعت إلى التحول إلى اللامركزية في ضوء اتساع العالم التراكمي، سواء أكان ذلك تدريب الكوادر البشرية، أم في سرعة الاستجابة إلى حاجات المواطنين، أم في التعامل مع مخلفات المجتمع ونفاياته والسعي في الحفاظ على البيئة، ضرورة من ضرورات العصر وجانباً مهماً في عمليات التنمية المستدامة.

ومن المشاكل التي ترافق اللامركزية الإدارية الفساد المالي والإداري الذي يلحق بالمؤسسة والموظفين، فضلاً عن تشتيت الجهد وكثرة المتابعات، وتكاثف الأنظمة والأجهزة الرقابية في الإطار المالي والإداري، سيما في ظهور التكسب المصلحي على حساب الهوية الوطنية والانتماء القومي وغياب الروح الأخلاقية في أداء البعض الذي يوجب الدراسة والاستقراء.

وفي ضوء هذه المعطيات التنظيمية وانعكاساتها على البيئة جاءت الدراسة للبحث في أثر العوامل التنظيمية والبيئية في تطبيق اللامركزية الإدارية من جهة العاملين في الدوائر الحكومية بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة:

نظراً للتوجه العالمي نحو اللامركزية بشكل عام، فقد تم إعـادة النظـر فـي الأنظمة الإدارية للحكومات كجزء من سياسات التطوير والإصلاح الإداري، وقـد سعت المملكة العربية السعودية في تبني هذا المنهج وتطبيقه في بعض مؤسـساتها، حيث تم طرح موضوع اللامركزية ونوقش في أكثر من ميدان، وأكثر من مجـال، في محاولة لإبراز أهمية الدور الذي تلعبه اللامركزية الإدارية بشكل خـاص فـي الإصلاح المؤسسي في وزارات المملكة العربية السعودية بما يكفل لهـا النهـوض والتطور، والمحافظة على دورها وكيانها الإداري فـي ظـل المتغيـرات الحاليـة وخاصة السياسية منها، والتي تشهدها المملكة.

وبما أن المركزية الإدارية متجذرة في العمل الاداري في العديد من المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية، ومن بينها في منطقة حائل، مما يعيق من جهود الاداء الفردي والمؤسسي، هذا الى جانب سـيادة وتفـشي الممارسـات الادرايـة كالروتين، والبيروقراطية، وتعقيد الإجراءات التي تقلل من جودة الخدمات المقدمـة للمواطن. ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة، وتحاول الدراسـة التعـرف علـى أثـر مجموعة العوامل التنظيمية والبيئية في تطبيق اللامركزية الادرايـة فـي الـدوائر الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين فيها.

3.1 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية اهميتها من الاتي:

1. تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهـو أثـر العوامـل التنظيمية والبيئية في تطبيق اللامركزية الادراية في الدوائر الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية.
2. كما تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة (بحسب علم الباحث) التي تبحـث في أثر العوامل التنظيمية والبيئية في تطبيق اللامركزية الادراية في الدوائر

الحكومية بمنطقة حائل، إذ لاحظ الباحث شح الدراسات المتعلقة بموضـوع الدراسة في البيئة السعودية مما يزيد من أهمية الدراسة في بحث مشكلتها.

3. إن الكشف عن مدى تطبيق اللامركزية في المؤسسات الحكومية في منطقـة حائل بالمملكة العربية السعودية، يشكل رصيداً إضافياً في معرفة مدى نجاعة التقدم في عمليات التنمية البشرية في المملكة بوصـفها مـورداً مهمـاً فـي عمليات التنمية العامة.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية والبيئيـة فـي تطبيـق اللامركزية الإدارية في الدوائر الحكومية بمنطقـة حائـل فـي المملكـة العربيـة السعودية، كما ترمي الى تحقيق الاهداف الفرعية التالية:

1. استقراء أثر العوامل التنظيمية والبيئية في تطبيق اللامركزية الإداريـة فـي الدوائر الحكومية بمنطقة حائل.
2. التعرف على تصورات الموظفين في الدوائر الحكومية بمنطقة حائـل نحـو العوامل التنظيمية والبيئية.
3. التعرف على تصورات الموظفين في الدوائر الحكومية بمنطقة حائـل نحـو مستوى تطبيق اللامركزية الإدارية.
4. التعرف على الفروق في تصورات الموظفين في الدوائر الحكومية بمنطقـة حائل للعوامل التنظيمية وفقاً العوامل الشخصية والوظيفية(العمـر، المؤهـل التعليمي، الشاغر الوظيفي، الخبرة العملية).
5. التعرف على الفروق في تصورات الموظفين في الدوائر الحكومية بمنطقـة حائل للعوامل البيئية وفقاً العوامل الشخصية والوظيفيـة(العمـر، المؤهـل التعليمي، الشاغر الوظيفي، الخبرة العملية).

5.1 أسئلة وفرضيات الدراسة:

اسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الاجابة عن الاسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق اللامركزية الادارية في الدوائر الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين؟.
2. ما مستوى تصورات الموظفين نحو العوامل التنظيمية في الدوائر الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية؟.
3. ما مستوى تصورات الموظفين نحو العوامل البيئية في الدوائر الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية؟.

فرضيات الدراسة:

ستتمحور الدراسة الحالية حول الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمات، نمط القيادة والاشراف، نمط الاتصالات) في تطبيق اللامركزية الإدارية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل البيئية (العوامل الثقافية، العوامل الاجتماعية، العوامل الاقتصادية) في تطبيق اللامركزية الادارية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للعوامل التنظيمية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، الشاغر الوظيفي، الخبرة العملية).

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للعوامل البيئية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، الشاغر الوظيفي، الخبرة العملية).

الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في الدوائر

الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية تتبعا للمتغيـرات الشخـصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، الشاغر الوظيفي، الخبرة العملية).

6.1 التعريفات الاجرائية:

أ- العوامل التنظيمية:

وتشمل مجموعة العوامل المؤثرة في تطبيق اللامركزية الادراية وهي:

1. **الهيكل التنظيمي**: وهو البناء او الاطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمـة، فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الاعمـال والانشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يوضح نوعية العلاقات بـين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها. ويساعد الهيكل التنظيمي المرن على تبني اللامركزية الإدارية في المنظمات.
2. **الأنظمة والتعليمات**: وتشمل القوانين والتـشريعات والتعليمـات والتوجيهـات الناظمة لسير العمل في المنظمات العامة. وتحدد الأنظمة والتعليمات مواصفات الأعمال الواجب تنفيذها من قبل العاملين في المنظمة.
3. **نمط القيادة والاشراف:** وتشمل الانماط المؤثرة في التعامـل مـع المـشكلات الادارية، وتشمل نمط الاشراف التسلطي او المركزي، ونمط الاشراف التقليدي. حيث يحدد نمط القيادة والإشراف علاقة القائد بالمرؤوسين في المنظمة، ويساعد النمط القيادي المتبع في المنظمات على تبني نموذج اللامركزية الإدارية.
4. **نمط الاتصالات:** وهي الاتصالات العمودية التنازلية من الاعلى الـى الاسـفل، وهناك الاتصالات الافقية التصادية التي تعطي العاملين فرصة التعلم والتطور، وتساعد عملية الاتصال في المنظمـة علـى نقـل وتبـادل الآراء والأفكـار والمعلومات بين العاملين بعضهم مع بعض وبين الرؤسـاء، وبـين المنظمـة وجمهورها الخارجي.

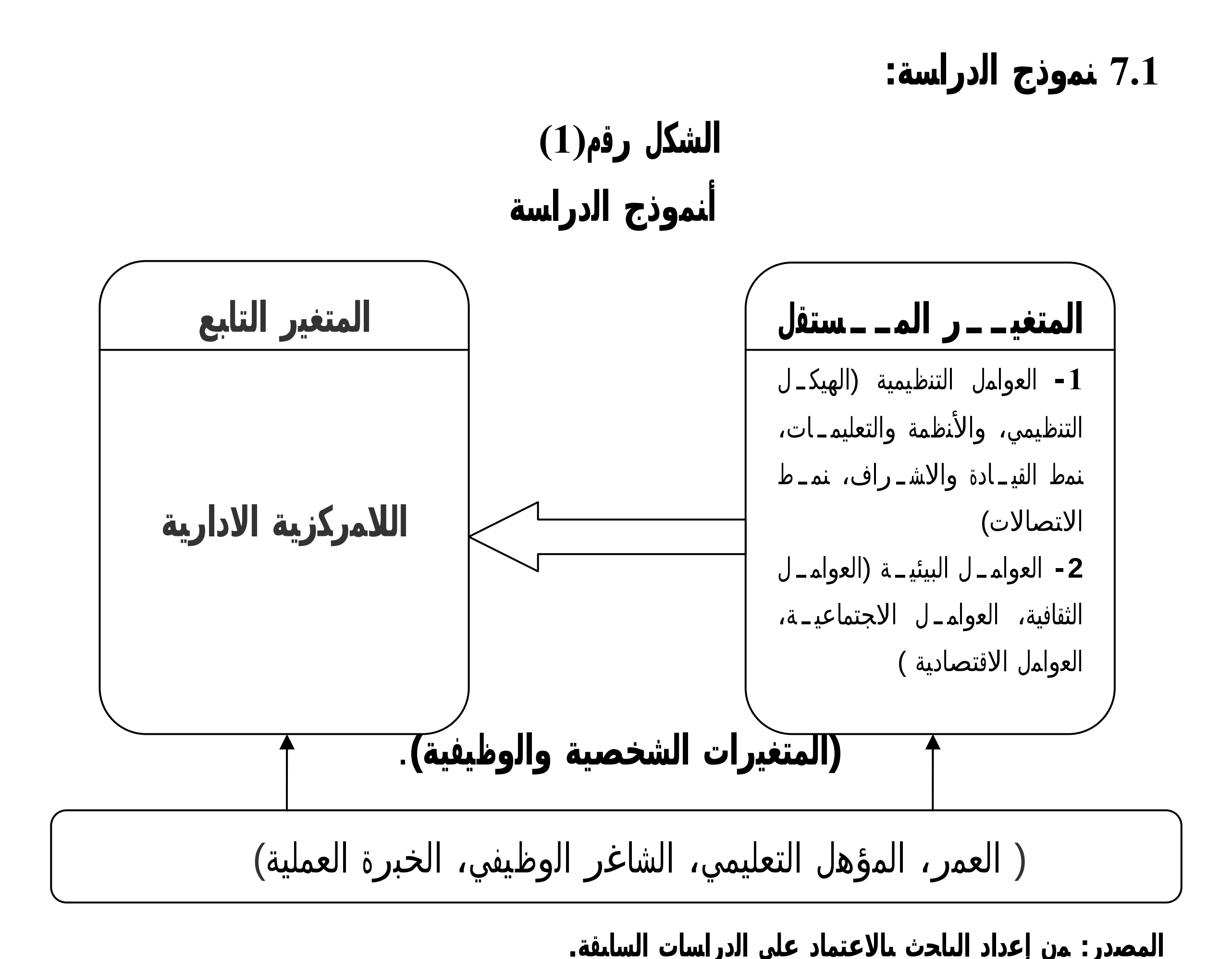
العوامل البيئية: وتشمل مجموعة العوامل الثقافة والاجتماعية والاقتصادية المـؤثرة في تطبيق اللامركزية الادراية في المنظمات.

اللامركزية الادراية: وتعني درجة عدم تركيز السلطة، أي تشتت السلطة وتوزيعها بين الأشخاص والمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة أو على مستوى الدولة.

7.1 نموذج الدراسة:

الشكل رقم(1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً لموضوعات الإطار النظري وتشمل العوامل التنظيمية والبيئية واللامركزية الإدارية، وكذلك تجربة المملكة العربية السعودية في تطبيق اللامركزية الإدارية، ويتناول الفصل كذلك الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

1.2 الإطار النظري

أولاً: العوامل التنظيمية:

يمكن تعريف العوامل التنظيمية على أنها تلك العوامل المرتبطة بالهيكل التنظيمي وتشمل المستويات التنظيمية وتوزيع المهام، والمركزية في صنع القرارات، وقنوات الاتصال وغيرها. وهناك السياسات التنظيمية فتشمل سياسة الرواتب والأجور والمكافآت والترقيات وتقويم الأداء وغيرها، والصلاحيات والإمكانيات المتاحة للعاملين (الموارد، نقص القوى العاملة، الوقت، حجم العمل، التنسيق) وكذلك الأطر التشريعية التي تحكم العمل (التشريعات، والإجراءات، والأساليب والتقنيات) (مبيضين والحسن، 2000).

ومن أبعاد العوامل التنظيمية:

أ- الهيكل التنظيمي:

وهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، ويوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، فضلا عن بيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة، كما انه يعتبر بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات(الصفار،2009).

والهيكل التنظيمي عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسة والفرعية

التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة (حمود، 2002).

وهناك من يرى بأن الهيكل التنظيمي هو جسد المنظمة الذي توجد فيه القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات، والوحدات والأنظمة الفرعية، وهو تجسيد لمحاولات الإدارة في ترتيبها لهذه المتغيرات، لكي يوجه العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها (السالم، 2002).

وهو وسيلة تحقيق الأهداف والأغراض التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويمثل الهيكل التنظيمي الإطار العملي المحدد لشكل العلاقة بين المهمة وبين السلطة، فهو النموذج المعياري للبناء والعمليات التنظيمية (الهيتي، 1999).

والهيكل التنظيمي هو بناء يحدد المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة، ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً يستوعب المستجدات والمتغيرات ويساهم في تشجيع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه وأن لا يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية وبالتالي يكون المناخ التنظيمي مناخاً مناسباً (عارف، 2001).

ويشمل الهيكل التنظيمي حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف. (القريوتي، 1993).

فالهيكل التنظيمي لأي تنظيم له تأثير كبير على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسئوليات بدقة للعاملين، ويضمن عدم الازدواجية

في المسئوليات، وكذلك يبين طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العـاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل التنظيم(حمود، 2002).

ب- الأنظمة والتعليمات:

تختلف درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة والأنظمة التي تحكم طبيعة العمل بين المنظمات، فهناك بعض المنظمات تتصف بدقـة الإجـراءات والقواعـد المتبعة فيها، وصلاحية كل فرد ومسؤولياته، والواجبات المترتبة عليه، والإجراءات الواجب أتباعها لأداء مهام الأعمال المطلوبة، كما أن بعـض المنظمـات تتـصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيهـا. وعرفت الأنظمة والتعليمات على أنها الدرجة التي تشكل بهـا القواعد والإجراءات والأنشطة التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة (Mintzberg, 1979).

ويشير هذا المصطلح إلى المدى الـذي تكـون فيـه القواعـد والإجـراءات والتعليمات موضحة بصورة مكتوبة في المنظمة، وتبعاً لذلك فـإن اسـتخدام تلـك القواعد والإجراءات والأنظمة في المنظمة للتحكم في سلوك العاملين أثنـاء أدائهـم للعمل بما يتوافق مع أهداف المنظمة **(**Dessler, 1986**)**.

وتتحدد الأنظمة والتعليمات بمدى وجود وثائق مكتوبة في المنظمة تكون بمثابة أدلة عمل وسجلات يتم بموجبها وصف سلوك العاملين، وتحديد مواصفات الأعمال الواجب تنفيذها، إلى جانب القواعد والإجراءات والأنظمة والسياسات التـي تحكـم سير العمل فـي المنظمة (العميان، 2004).

وللأنظمة واللوائح دوراً مهماً في تنظيم العلاقات بين أفراد المنظمة لتمكينهـا من ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، فهي إذاً قد تشكل قيوداً رسمية مفروضة على متخذ القرار، وتتضح هذه القيود بصورة أكثر في مجال اتخاذ القرارات، إذ قد تحدد هذه الأنظمة واللوائح سلطات وصلاحيات المديرين، والسياسات الواجب الالتزام بها في عملية اتخاذ قراراتهم. إلا أن هذه الأنظمة والتعليمات يمكـن أن تكـون عائقـاً خطيراً قد يحول دون تمكين المدير من اتخاذ القرار الفعال بسبب جمودها وغموض اللوائح وكثرة التعديلات والتفسيرات(جادة، 2009).

ج- نمط القيادة والإشراف:

يمكن تعريف نمط القيادة والإشراف على أنه الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها القائد الإداري ويعمل بموجبها داخل المنظمة وتعد الإطار الذي يحدد علاقته بالمرؤوسين وهو الأسلوب الذي يستخدمه القائد لقيادة مرؤوسيه وحملهم علـى أداء المهمة ويختلف هذا التوجه من شخص لأخر من حيث مـدى الاهتمـام بالعنـصر البشري أو الأداء و الإنتاج (الشواوره، 2010).

إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسـية لنجـاح الإدارة وفاعليتها، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حـد سـواء (حمود، 2002).

فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصـدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الـروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلـة بـين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. وهي علـى أنـواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبـداع، وتوجـد القيـادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتـصال ذي الاتجـاهين، والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع (العميان، 2004).

ويبرز دور القائد في التوجيه والتأثير على الأفراد من أجل تحقيـق المهـام والأهداف التي تسعى إليها المنظمة، كما أن الأفراد يعتمدون وبشكل أساسي علـى القادة لتحقيق المهام والأهداف المحددة (Dobel, 1998).

وتأتي أهمية القيادة كونها تنبع من مدى قدرة القـادة علـى توجيـه الأنـشطة الجماعية بالاتجاه الذي يريدون، وهي التي تستطيع توحيد الجهود والطاقات لمواجهة التطورات الحديثة والمتسارعة في ظل التقدم التكنولوجي والنظام العـالمي الجديـد (Collins, 2001).

وتعمل القيادة كأداة محركة للمنظمة المعنية بقصد تحقيق أهدافها، ومع أهمية وظيفة القيادة في العملية الإدارية أصبحت بحاجة ملحة لوجود المدير القائد، وعلى المديرين أن يسعوا لاكتساب صفات القيادة الناجحة (توفيق، 2004).

د- نمط الاتصالات:

يعرف دافت **(**Daft, 2000**)** الاتصال بشكل عام على انه عملية إرسال واستقبال للرموز والمعلومات بين الأفراد مع وجود معان مرتبطة بها، وذلك بهدف التأثير على سلوك الأفراد وحفزهم.

وهو العملية التي يمكن لاثنين أو أكثر من الناس أن يتبادلوا المعلومات مستعملين مجموعة مشتركة من الرموز (حسين، 2008).

والاتصال الإداري عملية تفاعلية وهادفة تسعى إلى نقل وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين العاملين بعضهم مع بعض، وكذلك بين إدارات وأقسام المنظمة من جهة وبين المنظمة وجمهورها الخارجي من منظمات وأفراد من جهة أخرى، من اجل تحقيق أهداف معينة وباستخدام وسائل وأساليب مناسبة. لذلك نجد أن عملية الاتصالات هي عملية توصيل قدر من المعلومات والحقائق من جهة تملكها، إلى جهة تحتاج إليها لإنجاز عمل أو لاتخاذ قرار فعال أو لتغيير سلوك وغيرها (الذنيبات، 2009).

تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.(ماهر، 2005).

والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلّم والتطور (المغربي، 1995). وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء. (العميان، 2004).

فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائـم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعـة، والتفاعـل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء (حمود، 2002)

ووجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة، وذلك من أجل التواصل البنّاء داخل المنظمة، بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعـضهم الـبعض، وبـين الـدوائر والفروع والأقسام المختلفة، وأيضاً خارج المنظمة مع البيئة الخارجيـة، حيـث أن الاتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة داخل المنظمة، ويتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية، الأمر الذي يـشعرهم بقيمتهم، مما ينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي. وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببـساطة أن هناك خاصية إيجابية أُضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتهـا تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمنـاخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمـي جيد. (فليه، وعبد المجيد، 2005).

ثانياً:العوامل البيئية:

تعتبر منظمات اليوم باختلاف أنواعها أنظمة اجتماعية مفتوحة، ويوجد بينهـا وبين البيئة الخارجية علاقة تفاعل وتبادل، لذا فان مختلف قراراتها تتـأثر بعنـصر البيئة وبعواملها المختلفة (الذنيبات، 2009).

تعيش المنظمة في أبعاد بيئية متعـددة اقتـصادية وسياسـية، واجتماعيـة، وقانونية، وسكانية، وغالباً ما تكون هذه البيئة في حالة تغير. فهـي تتـراوح بـين الاستقرار والاضطراب، وبما أن المنظمة ترتبط بعلاقة تبادلية مع البيئة التي تعيش فيها، فهي تتأثر بالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة. وبالتالي فإن تلـك التغيـرات تؤثر على التنظيم مما يدفعه إلى دراستها وتحليل أسباب ومدى تأثير التنظـيم بهـا (الساعدي، 1996**).**

إن سلوك الإداري وقراراته، تتأثر بدرجة كبيـرة بـالظروف الاجتماعيـة، والاقتصادية، والسياسية للمؤسسة، كما تتأثر بالعادات والتقاليد والقيم التـي تـسود، والتي تعمل كضغوط اجتماعية تؤثر على مجريات اتخاذ القرار(زويلف واللـوزي، 1993).

وتمثل الإدارة عملية تفاعل اجتماعي، والعلاقة بين الإدارة والمجتمع الـذي تعمل فيه تعد مصدراً مهماً من مصادر التأثير على الإصـلاح الإداري، فالهـدف النهائي لأي نظام إداري هو تطوير هذا المجتمع والعمل على خلق وتشجيع سـلوك اجتماعي جديد وبناء على المستويين الفردي والجماعي. لذلك فـإن علاقـة البيئـة الاجتماعية بالإدارة تقوم على أساس أن الإدارة نتاج للبيئة وانعكاس للتفاعل بينهمـا (غبوش، 1989).

أن للظروف الاقتصادية للمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، والآليـات التـي تنظم العمل في القطاعات المختلفة ومدى توفر حوافز ومشجعات للاستثمار، وحرية المنافسة، ودرجة القيود المفروضة على الاستثمار، كذلك الضغوط الاقتصادية التي تشمل حالات التضخم والانكماش، وفوائد الأموال، والتذبذب في أسـعار العمـلات، والعرض والطلب في الأسواق، لها التأثير المباشر على قدرة المنظمة فـي تحقيـق أهدافها (حجاحجة، 2004). وقد تنعكس آثاره هذه الظروف على المنظمة مما قـد يكون حافزاً لها من أجل التحول من نمط المركزية الإدارية إلى نمـط اللامركزيـة الإدارية لتحقيق أهدافها المخطط لها.

ويرى (العديلي، 1995) إلى أن هناك عوامل كثيـرة تـدعو إلـى لجـوء المنظمات إلى التغيير منها عوامل البيئة الاجتماعية وتتمثل هذه العوامل في العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية، كالعادات والتقاليـد والمبـادئ والقـيم، وكـذلك فـي الاتجاهات والمواقف نحو العمل، وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المـسئولية الاجتماعية، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو الـسكان وتفـاعلهم ووجـود العمالة الوافدة والأنظمة والسياسات الحكومية، وغير ذلك من العوامل الاجتماعيـة الطارئة. وكذلك العوامل الاقتصادية وتتمثل هـذه العوامـل فـي عوامـل البيئـة الاقتصادية الداخلية والخارجية، مثل: رأس المال والمـوارد الاقتـصادية وحركـة

وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج، والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.

مفهوم اللامركزية:

نظراً لضخامة حجم بعض المنظمات والتوسع في أنشطتها وانتشار فروعها، يصبح من الصعب على الإدارة المركزية فيها أن تدير الفروع بكفاءة وفاعلية بالنظر إلى اختلاف العوامل والظروف البيئية التي تحيط بكل فرع من فروعها، وعليها للجوء إلى إتباع سياسة اللامركزية التي تتيح قدراً من الاستقلالية لكل فرع من فروع المنظمة (التهامي، 2008).

وتعني اللامركزية الإدارية إعطاء حق اتخاذ القرارات للمستويات التنظيمية الأخرى في المنظمة بموجب قواعد تشريعية (الفرحان، 2002).

واللامركزية الإدارية تعني توزيع السلطات والمسؤوليات بين المركز والفروع بشكل رسمي وحسب النصوص القانونية المعمول بها في المنظمة، وبعد ذلك تكون الهيئات اللامركزية مسئولة عن ممارسة تلك السلطات أمام الجهات العليا (القريوتي، 2006).

ويرى ماديك(Maddik, 1993) إن اللامركزية الإدارية هي تفويض الإدارة المركزية السلطات المناسبة إلى الإدارات البعيدة عنها جغرافياً للقيام بمهام معينة عهدت بها إليهم.

كما ذهب (الشماع، 1995) إلى أن اللامركزية الادراية تعني درجة عدم تركيز السلطة، أي تشتت السلطة وتوزيعها بين الأشخاص والمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة أو على مستوى الدولة.

واللامركزية الادراية تعني كذلك نقل السلطة إلى هيئات جغرافية تتمتع بدرجة من الاستقلال المالي والإداري محدود ومحسوب تحت رقابة الحكومة المركزية، ولهذا النمط عدة أنواع منها اللامركزية الإدارية، واللامركزية التفويضية والتخويلية أو المرفقية (رشيد، 1994).

وتعرف اللامركزية الادراية كذلك على أنها تقاسم المسؤوليات والصلاحيات اللازمة للقيام بها بين مستويات الحكومة المختلفة وفق أسس منطقية في إطار

الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لتلك المسؤوليات وقدرة كل مستوى من مستويات الحكومة على القيام بها **(www.worldbank.org).**

ويصف وايت (White, 2003) اللامركزية كمفهوم شامل بأنها نقل السلطة، تشريعية كانت أو اقتصادية أو تنفيذية من المستويات الحكومية العامة إلى المستويات الدنيا.

وهناك مجموعة من العوامل تحدد تطبيق اللامركزية الإدارية وهي: (White, 2003).

1. **حجم المنظمة**: كلما زاد حجم المنظمة مقاساً بعدد العاملين زادت درجة تعقد عملية اتخاذ القرار والتي تحتاج وقتاً إلى وقت أطول وذلك لأجل الدراسة والتحليل وومما يزيد العبء على كاهل المدراء في المستويات العليا، وعندها يصبح التفويض حاجة ملحة فزيادة حجم المنظمة يزيد اللامركزية.
2. **التداخل بين الأنشطة**: كلما زادت درجة التداخل بين الأنشطة يكون من الأفضل تطبيق المركزية في اتخاذ القرارات وذلك لكي يمكن الحصول على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من مصدر واحد.
3. **شخصية العاملين**: إن تمتع العاملين بمستوى عال من المهارة يعد من الأسباب التي تبرر اللامركزية والعكس صحيح.
4. **توافق الأهداف**: كلما توافقت أهداف العاملين مع أهداف الإدارات والأقسام المختلفة ومع الهدف العام للمنظمة كلما كان تطبيق اللامركزية ناجحاً.
5. **مستوى صنع القرار**: إن عملية صنع القرار المناسب في التنظيم يتوقف على نوع النشاط، فقرارات التمويل عادة ما يحتفظ بها المستوى الأعلى أي أنها مركزية، بينما القرارات الروتينية تكون لامركزية.

النماذج التي تتخذها اللامركزية الإدارية:

اللامركزية هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، ووسيلة لدعم المواطن ومشاركته في عمليات الإدارية وفي الوقت نفسه اللامركزية وسيلة فعالة لتحقيق قنوات اتصال سريعة بين المواطن من ناحية، ومؤسسات وضع وتنفيذ السياسة العامة من ناحية أخرى، ولها عدة صيغ وكما يلي:

1. الخصخصة: وهي مفهوم إداري حديث وصيغة جديدة من اللامركزية ظهـرت في السنوات الأخيرة، ويهدف هذا الأسلوب فـي الأسـاس إلـى حفـز الأداء والإنتاجية في القطاعات الاقتصادية المختلفة، وبموجب هذه الطريقـة تـتخلص الحكومة من بعض مسؤولياتها، وتحول هذه المسؤوليات إمـا إلـى مؤسـسات وجمعيات تطوعية في حالة المشروعات التي لا تهدف إلى الربح، أو إلى القطاع الخاص في حالة المشاريع الهادفة إلى الربح (الطراونة، 1999).
2. تخفيف تركيز صنع القرار ونقله إلى مستويات محليـة (Deconcentration): بموجب هذا الشكل تنتقل السلطة الإدارية من أجهزة الحكم المركزية إلى مكاتب إقليمية أو محلية إدارية، ويكون هناك فرص أوسع لاتخاذ القرار بشكل قريـب من المستويات المحلية، وهذا الشكل يعمل على تحسين عمليات الحكم المركزية (المنديل، 2003).
3. التفويض (Delegation): وتعطى هنا مسؤوليات وخدمات محـددة للـسلطات المحلية التمثيلية ولكن تحت إشراف صارم نسبياً مـن الحكومـة المركزيـة، وتعطى أحياناً مسؤوليات جمع الـضرائب الرسـوم أيـضاً تحـت الإشـراف المركزي، وتميل الحكومة المركزية في هذا الشكل إلى معاملة السلطات المحلية باعتبارها امتداد للسلطة المركزية (العتيبي، 2004).
4. نقل الصلاحيات (Devolution): وبموجـب هـذا الـشكل تنتقـل الـسلطات والصلاحيات الخاصة بالحكم فعلياً بإجراء كلي أو جزئي إلى وحدات سياسية أو فرعية كالأقاليم والمدن والبلديات، وتعطى هذه سلطة في اتخاذ القـرارات دون الرجوع إل السلطات المركزية، باستثناء بعض الأمور المتفق عليها مسبقاً، وهذا الشكل يميل إلى الديمقراطية اللامركزية (سعد، 1996).

فوائد اللامركزية:

إن الهدف الأساسي من اللامركزية الإدارية هو أن تدير الأقـاليم والمحليـات شؤونها بواسطة ممثليها الذين يتم انتخابهم بواسطة مـواطني المنطقـة. وتـصبح اللامركزية نظاماً يشجع ويرغب المواطنين في المشاركة الفاعلة في تنفيـذ المهـام المحلية وتوجيهها نحو احتياجات وأولويات المنطقة في جميع الأنشطة الاقتـصادية

والاجتماعية والثقافية وعليه فإن نجاح برامج تنمية المجتمع يتوقف على وجود سلطة لامركزية (عثمان، 2001).

ومن فوائد اللامركزية أنها تمثل سياسة عملية وضرورية للتنظيمات الكبيـرة والمتشعبة الأعمال، لكي تتمكن الوحدات التنظيمية التابعة لها وخـصوصاً البعيـدة جغرافياً منها من اتخاذ القرارات المناسبة والتي بطبيعتها قد تكـون مـن الـصعب اتخاذها في الإدارة المركزية للمنظمة. كما تساعد اللامركزية الإدارية على تقريـب القرارات العامة من الناس وتبعدهم عن السياسيين، وتتفادى مشاكل الجمود الإداري، وتعمل على تشجيع النمو الاقتصادي المتوازن والمتكافئ كما تـساهم اللامركزيـة الإدارية في عدم تمركز رأس المال والاستثمار في العاصمة وبالتالي تساعد علـى اللامركزية الاقتصادية(دره والمدهون والجزراوي، 1994).

أنواع اللامركزية:

1. **اللامركزية الجغرافية**: وتتمثل في عملية توزيع السلطة بين أقـاليم ومحافظـات ومناطق الدولة التي تتمتع بشخصية معنوية تناط بمجلس محلي ينتخب جميع أو بعض أعضاءه من قبل مواطني الإقليم ويكون له صلاحية وضع ميزانية مستقلة واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بإدارة المشروعات والمرافق العامة في حدود ذلك الإقليم أو المحافظة، ويطلق البعض على هذا النوع من اللامركزية الإدارية بالإدارة المحلية أو إدارة الأقاليم والمحافظات (الياسـري، 1988). إن الإدارات المحلية في الدول النامية تميل إلى كونها أدوات بيد الإدارات المركزيـة، فهـي بهذا أجهزة تنفيذية للقرارات، كذلك تتميز هذه الإدارات المحلية بأنها تتمتع بقسط محدود جداً من الاهتمام والدعم من قبل السلطات المركزية رغم كونها مكرسـة من حيث المبدأ لإشباع الطلبات للأكثرية العظمى من أبناء الشعب، كما تتميـز هذه الأجهزة الإدارية في الدول النامية بمحدودية إمكاناتها المادية والفنية بصورة عامة مقارنة بالأجهزة الإدارية المركزية كذلك الشعور بالتبعية والميل نحو عدم اتخاذ المبادرة في ممارسة الصلاحيات المتاحة(الدوري والاعرجي، 1987).
2. **اللامركزية (الإدارية) الوظيفية**: وتتمثل في عملية توزيع السلطات والصلاحيات فقط على المستويات الهرمية وبين الأقسام المتخصصة داخل المنظمة أو الوزارة

الواحدة، وتبرز الحاجة إلى هذا النمط الإداري كلما اتسعت مهام المستويات العليا وزادت أعمالها وضاق وقتها عن تسيير الأمور بكفاءة وفعالية. وتعني لامركزية الإدارة توزيع الوظائف الإدارية للدولة بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية أو مصلحية لها شخصية معنوية مستقلة و لكنها تعمل بإشراف ورقابة من الحكومة المركزية فالمركزية هي الأساس والأصل واللامركزية هي الفرع ، فإذا كانت المركزية هي تجميع كافة الصلاحيات في يد هيئة واحدة في جميع أنحاء الدولة فإن اللامركزية الإدارية هي نقل بعض الصلاحيات إلى هيئات مستقلة لتمارسها بالحدود التي يسمح بها القانون دون أن تفقد الهيئة المركزية رقابتها على الهيئات المستقلة المنشأة و دون أن تفقد الدولة ترابطها و وحدتها (الياسري، 1988). وعليه فان اللامركزية الإدارية هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، يتعلق بممارسة الوظيفة الإدارية وتوزيعها بين الجهاز المركزي وهيئات محلية أو مصلحيه، لها شخصية معنوية مستقلة، لكنها تعمل بإشراف ورقابة من الحكومة المركزية.

3. **اللامركزية السياسية**: وهي عملية قانونية يتم بموجبها توزيع الوظائف الحكومية المختلفة – التشريعية والتنفيذية والقضائية– بين الحكومة الموجودة في مركز البلاد والسلطات الموجودة في المراكز الأخرى التابعة لهذا البلد نفسه وينتج عن هذا التوزيع نوع من نظام الحكم يسمى (بالاتحاد الفدرالي) فالاتحاد الفدرالي يتكون من عدة حكومات مركبة تشكل بمجموعها اتحاداً واحداً، فكل ولاية حكومة، ولكل حكومة سلطات ثلاثة: تشريعية وتنفيذية وقضائية وغالباً ما نلاحظ هذا النمط من الحكم في الدول المركبة من ولايات كالولايات المتحدة الأمريكية وسويسرا والأرجنتين والبرازيل والمكسيك والاتحاد السوفيتي السابق ويوغسلافيا واستراليا والهند وأندونيسيا وغيرها. وعليه يتصل نظام اللامركزية السياسية بالتنظيم الدستوري للدولة ويقوم على حساب الوحدة التشريعية والتنفيذية والقضائية فيها ويتمثل هذا النظام بالولايات والمقاطعات والأقاليم في الدول المتحدة اتحادا مركزيا أو الدول ذات النظام الفيدرالي. ويتناسب نظام اللامركزية السياسية في الدول الكبيرة الحجم ذات القوميات والديانات واللغات المتعددة

ويؤكد الفقهاء أن الولاية في اللامركزية السياسية تسهم في إدارة الدولة وتقاسمها مظاهر السيادة بالرغم من أنها تفقد شخصيتها من الناحية الخارجية لمـصلحة الدولة الاتحادية التي تحتفظ بتمثيل جميع الولايات أو المقاطعات لـدى الـدول المستقلة الأخرى(الموسوي، 1998).

4. **اللامركزية المالية**: إن المسؤولية المالية هي عنصر رئيسي للمركزيـة، فـإذا كانت الحكومات المحلية والمنظمات الخاصة تنفذ وظائف لامركزية بفعالية، فإنه يجب أن يكون لديها مستوى مناسب من الإيرادات سواء يتم فرضه أو تحصيله محليا أو محول من الحكومة المركزية، وكذلك أيضاً سـلطة صـنع قـرارات الإنفاق، ويمكن أن تأخذ اللامركزية أشكال كثيرة منها التمويل الذاتي أو استرداد التكلفة من خلال نفقات تكاليف المنتج والتمويل المشترك أو ترتيبـات الإنتـاج المشترك والتي من خلالها يشارك المنتفعون في تقديم الخدمات والبنية الأساسية وتوسيع الإيرادات المحلية من خلال الملكية أو ضرائب المبيعات أو التكاليف أو النفقات غير المباشرة (سعد، 1996).

وهناك تقسيم آخر للامركزية:

1. **اللامركزية العمودية:(** Vertical Decentralization)، حيث يرى مينتزبيرغ (**Mintezberg**) في هذا النوع أسلوب إداري يستند إلى تفـويض صـلاحيات اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الدنيا ضمن سلسلة السلطة ابتداء من قمـة الهرم ومن خلال الخط الوسطي للهيكل التنظيمي. ومن اجل تطبيق ونجاح هـذا النوع من اللامركزية يجب الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي صلاحيات اتخاذ القرار التي سوف تفوض إلى المستويات الإدارية الدنيا؟. إلى أي مستوى أداري يمكن تفويض هذه الصلاحيات؟.كيفية إتمام عملية الرقابـة والتنـسيق؟.ويمكـن تمييز نوعين من اللامركزية ضمن هذا النوع وهما: (Mintezberg, 1985)

النوع الأول: اللامركزية العمودية الاختيارية:

وهي تمثل تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية التي تستطيع الحصول على المعلومات اللازمة للاستفادة من تلك الصلاحيات. لذا تقوم بعض المؤسـسات بتفويض الصلاحيات المتعلقة بالتصنيع والتسويق إلى مستويات أدنى ضـمن خـط

السلطة. مقارنة مع الصلاحيات المالية والقرارات القانونية، إن تسلسل مستويات تفويض الصلاحيات تبدأ من أعلى الهرم ابتداء بالصلاحيات المالية ومن ثم يليها صلاحيات التصنيع ومن ثم صلاحيات البحث والتطوير في أسفل المستويات الإدارية.

النوع الثاني: اللامركزية العمودية المتوازية:

في هذا النوع تكون قوة إصدار القرارات الوظيفية المختلفة مركزة في مستوى إداري واحد في التنظيم وخصوصا بالنسبة للوحدات التي تجمع على أساس السوق (**Divisionalized unit**)، بحيث إن كل وحدة أو قسم تفصل عن الوحدات الأخرى وتعطى الصلاحيات اللازمة لاتخاذ كافة القرارات التي تؤثر أو لها علاقة بمنتجاتها أو خدماتها أو المنطقة الجغرافية التابعة لها . وعليه يمكن القول بان اللامركزية العمودية المتوازية هي الوسيلة التي تستطيع منح كل وحدة الصلاحيات اللازمة لكي تكون وحدة شبه مستقلة. مع الاحتفاظ ببعض القرارات المهمة عند الرئيس الأعلى أو قمة الهرم.

2. **اللامركزية الأفقية:** (Horizontal Decentralization)**:** هي عملية تخويل صلاحيات اتخاذ القرارات من المدراء إلى المختصين من غير المدراء محللين ،مساعدين مختصين، أو عمال تشغيليون. أي بمعنى هو تخويل صلاحيات اتخاذ القرارات خارج نطاق خط السلطة أو خط التنظيم من خلال تقديم النصح والمشورة لمدراء خط السلطة(Mintezberg, 1985)

وتأخذ اللامركزية الإدارية صورتين هما:

1. **اللامركزية المرفقية (المصلحية):** الاعتراف لبعض المصالح الحكومية والإدارات العامة، أو أي هيئات عامة مستقلة، بالشخصية المعنوية، وقدر من الاستقلال والحق في الاستقلال المالي والإداري لإدارة بعض المرافق العامة، بهدف ضمان حسن سير المرفق العام وضمان فعاليته على الصعيدين الإداري والاقتصادي. ومن أمثلتها المؤسسات العامة والهيئات المستقلة. والهدف من تطبيق هذا الأسلوب هو ضمان حسن سير المرافق العامة، وضمان فعالية المرفق العام على الصعيدين الإداري والاقتصادي.

2. **اللامركزية الإقليمية:** وهي الاعتراف لجزء من أقاليم الدولة بالشخصية المعنوية وتكوين المجالس المحلية والإقليمية وقيام هيئات منتخبة من سكانها لإدارة بعض الشؤون المحلية التي تهم الجماعات المحلية المنتخبة (المجالس المحليـة) هنـا اختصاصاً عاماً، ولكن تقتصر ممارسة هذا الاختصاص على رقعـة جغرافيـة محدودة. بمقتضى هذا الأسلوب يقسم إقليم الدولة إلى وحدات إقليمية محددة ذات شخصية اعتبارية يقوم على إدارة كل وحدة مجلس محلي منتخب (كله أو أغلبه) على أن تخضع هذه المجالس لرقابة السلطة المركزية (الزعبي، 1993).

مزايا وعيوب اللامركزية الإدارية:

أ- المزايا:

للامركزية الإدارية مزايا كثيرة نذكر منها على سبيل المثقال لا الحـصر مـا يلي:

1. **مزايا اللامركزية من الناحية السياسية**: تعمل اللامركزية على إعاقة الانفـراد والاستئثار في السلطة، كما تزيد من فرص المشاركة السياسية فـي المجتمـع، وتجعل مطابقة القرارات التي تتخذها الأقاليم لمصالحها السياسية أمراً ميـسوراً، وتساهم اللامركزية في تعزيز الوحدة الوطنية في الدول المتكونة مـن شـرائح قومية أو دينية متنوعة.
2. **مزايا اللامركزية من الناحية الاجتماعيـة:** تزيد من الوعي لدى شعوب سـكان الأقاليم بأهميتهم وأهمية الأدوار التي يقومون بها. كما أنها تزيـد مـن درجـة مساهمة سكان الأقاليم في مشاريع التنمية نتيجة الرغبة القوميـة إلـى التقـدم والمنافسة، وتحمل سكان الأقاليم مسؤولية مواجهة المشاكل المحلية والعمل على حلها بصورة سريعة (الموسوي، 1998).
3. **مزايا اللامركزية من الناحية الإدارية**: تعمل اللامركزية علـى التخفيـف مـن العبء عن الإدارات في الحكومة المركزية. وتسرع في انجاز المهام وتحقيـق الكفاءة في العمل الإداري. كما تسهل عملية التنسيق بين الدولـة فـي الإقلـيم الواحد. وتعمل على تحفيز العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة فـي عمليات اتخاذ القرار. كما تساعد على تدريب المدراء في الأقاليم والمحافظـات

من خلال تفويض الصلاحية لهم وبذلك تفتح المجال لزيادة خبرتهم والتعلم مـن خلال العمل، وتزيد اللامركزية الادراية من التواصل والتفاعل بين المـوظفين وتزيد الابتكار والإبداع وتعطي فهم أفضل للوحدات الفردية، تحرر الإدارة مـن الروتين، إضفاء الصفة الديمقراطية على العمل الإداري ذاته، تفرغ المـديرين للقرارات الهامة وعدم انشغالهم بالمشكلات الفرعية، سرعة اتخاذ القـرارات و حل المشكلات، اتخاذ قرارات أفضل:لأن متخذ القرار إذا كان يعايش المـشكلة فهو أقدر من المدير الذي لا يعرف تفاصيلها، توازن السلطات والمـسؤوليات، رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء فـي المـستويات الإداريـة المختلفـة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية (Robbins, 1990).

ب- العيوب:

تعمل اللامركزية على إضعاف السلطة المركزية، الأمر الذي سـيؤدي إلـى إضعاف التنسيق بين المركز والأقاليم، وبين الأقاليم نفسها، والتي هي من مـسؤولية الإدارة المركزية. كما تساعد على تجاوز سلطات الأقاليم والإدارات المحلية علـى الخطط الموضوعة في المركز مما ينعكس في إضعاف تنفيـذ الـسياسات العامـة للدولة. وتعمل كذلك على زيادة الأعباء المالية بـسبب تكـرار بعـض الوحـدات كالشؤون القانونية والإدارية على المستوى المحلي. وتبرز الحاجة إلى تشديد الرقابة على أنشطة الوحدات المحلية، كما تعمل اللامركزية تشتيت الهدف والحاجـة إلـى العمالة المدربة، تناقض أو عدم تناسق القرارات المتخذة وازدواج الخـدمات التـي تستلزمها الإدارات المختلفة و زيادة التكـاليف، وصـعوبة الرقابـة (Robbins, 1990).

نبذة عن اللامركزية الإدارية في المملكة العربية السعودية:

يطبق في المملكة العربية السعودية نظام الحكومات المحلية (الإمارات)، وقـد صدر مرسوم ملكي عام 1412هـ، 1992م بتقسيم الحكم المحلي إلى ثلاث عـشرة إمارة هي: الرياض، مكة المكرمة، المدينة المنورة، الشرقية، القصيم، حائل، تبوك، الحدود الشمالية، عسير، الجوف، الباحة، جازان، نجران. وتشكل الإمـارة الوحـدة الإقليمية الأساسية للحكم المحلي. ويعد الأمير الذي يعينه الملك، ممـثلاً للحكومـة

المركزية والحاكم الإداري في إمارته، وتقع عليه مسؤولية حفـظ الأمـن والنظـام والمشاركة في تطوير المرافق والخدمات. كما يشرف الأمير من الناحية الإداريـة على فروع الوزارات والمصالح والمؤسسات العامة في الإمارة، إلا أنـه لا يملـك سلطات رئاسية عليها فهو يتبع لوزير الداخلية، في حين تتبع الوحـدات الحكوميـة لأجهزتها المركزية في العاصمة. وتشكل البلديات المستوى الثاني مـن تنظيمـات الحكم المحلي، ويتبع أسـلوب الانتخـاب بالنـسبة لأعـضاء المجـالس البلديـة. كما يساهم مجلس الشورى المكون من ستين عضوا، يختارهم الملـك، فـي صـنع القرار والتوجه العام نحو اللامركزية الإدارية بإبداء الرأي في خطط التنمية العامـة ودراسة الاتفاقيات والمعاهدات الدولية، ومناقشة التقارير السنوية للأجهزة الحكومية المختلفة.

التجربة السعودية في تطبيق اللامركزية في الإدارة المحلية- تجربة مدينة الرياض نموذجا:

1. تطبيقات اللامركزية في المملكة العربية السعودية: تتميز حركة التنمية الإدارية في المملكة بسمات معينة تجعلها في مقدمة الحركات التنموية الإدارية الـشاملة في كثير من الدول النامية على اعتبار الجهاز الإداري يعد ناشئًا إذا ما قـورن بالأجهزة الإدارية في البلدان الأخرى، ومن تلك السـمات نذكر ما يلي:

أ- وضوح السياسة العامة واستقرارها وارتكازها على دعامات عقيديـة قويـة ونظام فريد يسود المجتمع ويحترمه الحاكم والشعب لقيامه علـى دعامـات الشريعة الإسلامية السمحة.

ب- خلفية ضخمة من التاريخ والتراث، والنماذج الفذة في تسيير الحكـم والإدارة في العصور الزاهية للحضارة الإسلامية في أكبر امبراطورية امتـدت مـن الصين إلى غرب افريقيا.

ج- انجازات هائلة في مجالات التنمية، ومنها التنمية الإدارية منذ تشكيل اللجنـة العليا للإصلاح الإداري في سنة 1383هـ برئاسة جلالة الملك.

د- -خطط ممتازة وطموحه للتنمية، وإصرار على تنفيـذها بمعـدلات عاليـة، والتركيز على العنصر البشري بوصفه الهدف والوسيلة.

هـ- -أهمية خاصة للتنظيم الإداري الحكومي والتوجيه بضرورة إدخال تغييرات أساسية عليه، وتجديد أساليب العمل فيه من أجل تحقيق الاستفادة القـصوى من القوى البشرية المتاحة واختصار مراحل الوصول إلى الأهداف العامة.

و- عنصر المال يمثل عصب الحياة في أي مجال للتنمية، يسره ا للمملكـة إذ حباها برزق وفير خصصت الجانب الأكبر منه لمتطلبات التنمية فـي كـل مجال وكل موقع(النعيم، 2006).

2. أساليب وتطبيقات اللامركزية في الإدارة العامة بالمملكة: ونشير إلى اللامركزية كواحدة من الأساليب المتبعة في الإدارة العامة بالمملكة العربيـة الـسعودية، لا مركزية- مرفقية اقتضتها طبيعة التخصص ورغبة الحكومة فـي إطـلاق يـد الإدارة في مرافق مهمة وحيوية أو ذات طبيعة خاصة تتحرر إلى حد كبير مـن النظم والأساليب المركزية ومعوقات الـروتين الحكـومي، فأنـشأت الهيئـات والمؤسسات والشركات العامة في المجالات الاقتصادية والإنتاجيـة والخـدمات الرئيسية. ولامركزية إقليمية في الإمارات والأعداد لنظام المقاطعات وفي نظام البلديات المطبق في سائر المدن والقرى في أنحاء المملكة. وفي نطاق الإطـار العام لإستراتيجية المملكة، حددت وزارة الـشئون البلديـة والقرويـة أهـدافها ووضعت خطتها ووسائل تنفيذها، فحددت من أهدافها تحسين الهيكـل والنظـام الإداري مع التركيز على: تحقيق قدر من اللامركزية لتـتمكن الـوزارة مـن الاضطلاع بدورها الرئيسي، وتعزيز دور السلطات المحلية، للقيام بمهام القيادة. من هذا العرض الموجز نلمس مدى اهتمام المملكة باللامركزيـة وتطبيقاتهـا، كعامل فعال في نجاح العملية الإدارية (خاشقجي، 2002).

3. تجربة مدينة الرياض في تطبيقات اللامركزية: تعيش مدينة الريـاض عاصـمة المملكة العربية السعودية واقعا يختلف عن باقي المدن محليا وعالميا وربما عن الكثير من عواصم العالم، فحركة التعمير والتشييد تـسير بمعـدلات مذهلـة لا تدانيها في ذلك أي عاصـمة أخـرى، وحركـة الاقتـصاد والتجـارة والنقـل والمواصلات في زيادة مستمرة، وهجرة السكان إلى المدينة من مختلف المناطق في شبه الجزيرة والنزوح إليها من شتى أنحاء العالم سعيا وراء فرص العمـل،

يشكلان بالإضافة إلى النمو العادي، زيادة كبيرة في عدد السكان مع اختلاف فئاتهم وأجناسهم. وانطلقت أمانة مدينة الرياض (أمانة منطقة الرياض حالياً) مع جميع أجهزة الدولة التي لها مشاريع في المدينة لتنفيذ المشاريع المتعددة التي تضمها الخطة التنموية. وهنا تجدر الإشارة إلى صورة اللامركزية في المدينة وهي اللامركزية المرفقية نشاهدها في المؤسسات والهيئات التي اختصتها الحكومة بالمرافق والخدمات داخل المدينة مثل (المياه والصرف الصحي، شركة كهرباء الرياض، صندوق التنمية العقارية، مطار الملك خالد الدولي، منطقة قصر الحكم، الحي الدبلوماسي) فقد حملت كل منها أمانة العمل في انجاز خطط التنمية كل في فرع تخصصها متعاونة فيما بينها ومع أمانة مدينة الرياض للارتقاء بالعاصمة (النعيم، 2006).

أ- **مراحل العملية الإدارية بأمانة مدينة الرياض**:

تمر العملية الإدارية بأمانة مدينة الرياض لممارسة وظائفها المتعددة بمراحل رسم السياسات التخطيطية والبرامج ثم التنفيذ بمختلف خطواته وإجراءاته، فالمتابعة والرقابة ثم التقييم. ولأهمية الشئون البلدية بالعاصمة والحرص على تطويرها ورسم سياستها العليا ومتابعة مقتضيات التنمية ومتطلبات التحديث وتهيئة المناخ الملائم لأنشطتها سارت الخطوات المرحلية التالية: (الطويل، 1995)

أ. أنشئت الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض سنة 1394هـ (1974م) وشكل مجلسها سنة 1395هـ (1975م) برئاسة أمير منطقة الرياض وينوب عنه نائب أمير المنطقة، ويتولى أمين مدينة الرياض الأمانة العامة للهيئة التي تضم أعضاء بحكم وظائفهم وأعضاء من الأحياء المختلفة للمدينة، وتتولى رسم السياسة العليا لتطوير المدينة وإقرار خطة تنميتها والبرامج الزمنية للتنفيذ والتنسيق بين مختلف الجهات التي تزاول نشاطها بالمدينة .... الخ، ثم أضيفت إلى اختصاصاتها صلاحيات المجلس البلدي طبقًا للنظام القائم، وكذلك مسئولية الهيئة عن مختلف الخطط والمشاريع التي تنفذ بالمدينة بمعرفة أجهزة المرافق والخدمات الأخرى بينها في إطار خطة عامة تشرف عليها الهيئة.

ب. أناط نظام البلديات بأمانة مدينة الرياض القيام بجميع الأعمال المتعلقة بالمدينـة وإصلاحها وتجميلها والمحافظة على الصحة والراحة والسلامة العامة وأطلـق يدها في اتخاذ التدابير اللازمة لأداء مهامها وحدد بعضها على سبيل الحصر بما يمكن تقسيمه إلى تدابير مرفقية، وخدمية، وإدارية في نطاق أحكام النظام.

ج. يمارس أمين مدينة الرياض سلطة التنفيذ بمعاونة أجهزة الأمانـة وذلـك وفقًـا للصلاحيات العامة التي قررها النظام، كذلك حدد النظام صلاحياته ومـسئولياته وقواعد وأساليب ممارستها، أي أن الأمين هو المرجع الأول في أمور الأمانـة، وهو المسئول عن إدارتها وعن الأنظمة والتعليمات، وله الحـق فـي إصـدار القرارات والتوجيهات الخاصة بشئون البلدية وله حق الإنابة والتفويض لموظفي البلدية، ولمزيد من الفاعلية والكفاية وسرعة التنفيذ، وتقريـب الخـدمات إلـى المواطنين، سبقت الرياض مختلف مدن المملكة في تطبيق اللامركزية بإنـشاء البلديات الفرعية وإتاحة الظروف نحو أداء رسالتها.

د. الهيكل التنظيمي العام لأمانة مدينة الرياض وتطبيق اللامركزية: إذا نظرنا إلـى الهيكل العام لأمانة مدينة الرياض في الخريطة التنظيمية نلاحظ انتهاج أسـلوب التنظيم الرأسي الاستشاري والذي يعني إسناد السلطة العليا لشخص واحد هـو رأس التنظيم، والجمع بين مزايا خط السلطة الممثل في المستويات المنفذة مـن القمة إلى القاعدة، وأجهزة الاستشارة من ذوي التخصص والخبـرة - والـذين يتصلون بالأمين ولا ينخرطون في خط السلطة، كما يشير التنظيم إلى اتـصال الأمين بلجنة عليا هي هيئة التطوير لمدينة الرياض التي تتولى رسـم الـسياسة العليا وإقرار خطة التنمية يعاونه وكيلان، احدهما للمشاريع والتعميـر والآخـر للخدمات، ومدير عام للشئون المالية والإدارية، والأمين عضو أساسي في هـذه اللجنة وأمينها العام والمسئول عن تنفيذ مقرراتها وتوجيهاتها، وللهيئة أن تفوضه بعض مهامها، ويتولى الأمين تنفيذ السياسات والخطط والبـرامج والميزانيـات .... إلخ.

يشرف وكيل الأمين للمشاريع والتعمير على إدارات تخطيط المـدن والتخطـيط الحضري والدراسات والخدمات الهندسية) رخص المبـاني، المـشاريع الهندسـية،

المساحة، الصيانة والتشغيل، كما يشرف وكيـل الأمـين للخـدمات علـى إدارات الخدمات العامة وصحة البيئة والأشغال العامـة والنظافـة، الزراعـة والحـدائق والتجميل، والبلديات الفرعية. ويقوم مدير عام الشئون المالية والإدارية بالإشـراف على إدارات (شئون الموظفين، الشئون المالية، المـستودعات، الأرشـيف العـام، الممتلكات، التقديرات، خدمات المكاتب) وأما الأجهزة الاستشارية والمعاونة فتضم مكتب الأمين، وحدة التخطيط والسياسات، الإدارة القانونية، الميزانية. أما مدير عام الأراضي والممتلكات: وهو المسئول عن كل ما يتعلق بأمور الأراضي سواء منهـا المنح أو أراضي الدخل المحدود، أو حجج الاستحكام للعقارات القائمة، وتقـديرات نزع الملكية، وممتلكات الأمانة، وتشمل مسئولية الإشراف على الإدارات والأقـسام (إدارة الأراضي، سجلات الأراضي، وحدة ذوي الدخل المحـدود، هيئـة فحـص الملكيات، لجنة تقديرات نزع الملكية، إدارة السجل العقاري التي تستهدف تـسجيل جميع العقارات في مدينة الرياض (النعيم، 2006).

ومن صور اللامركزية الإدارية في السلطات الأصلية للأمين: تم تفويض كل من الوكيلين والمدير العام للـشئون الماليـة والإداريـة ومـدير عـام الأراضـي والممتلكات، كل في مجال تخصصه ونطاق اشرافه بما حد كثيـرا مـن ضـغوط التركيز الإداري ومركزية اتخاذ القرار واتساع نطاق التمكن (مـدى الأشـراف) وأطلق ملكات الابتكار والمبادأة وسرعة الحركة وانسياب العمل ان الإدارة العامـة للممتلكات والأراضي والتي تمثل الانطلاقة الجديدة واقعا نحو المزيـد مـن عـدم التركيز الإداري أو اللامركزية الإدارية، فقد خصص لها مبنى مستقل جمعت فيـه كل الإدارات والأقسام التابعة لها وهو بعيد إلى حد ما عن مبنى الأمانة ا لرئيـسي وأعطى مديرها العام كثيرا من الاختصاصات، فضلاً عن تخصيص الأمين أحد أيام الأسبوع يتواجد فيه بنفسه في مقره ليقابل المراجعين وتنسيق العمل به، وقـد بـدأ الناس يألفون التنظيم الجديد ويطمئنون إليه، والاتجاه إلى دعمه وتطـويره ليحقـق أهدافه كاملة وتم تخصيص مبنى كامل بعيدا أيضا عن مقر الأمانة الرئيـسي أعـد أعداداً كاملاً للإدارة العامة للتشغيل والصيانة المسئولة عن صيانة الطرق والكباري والأرصفة، والإنارة، والصيانة العامة، و المشاريع - التي تتسم طبيعتها بالحركـة

السريعة والتحرر من قيود الروتين، وقد منح مديرها العـام اختـصاصات واسـعة لتمكينه من أداء عمله على أحسن وجه. وتقوم إدارة الزراعة والحدائق والتجميل في مبنى مستقل وتمارس عملها في انطلاق وحرية في أطار السلطات الواسـعة التـي فُوض فيها المدير لتسيير حركة العمل على ساحة المدينة المترامية الأطراف، حيث هي الإدارة المسئولة عن تشجير شوارع المدينة وميادينها وحدائقها العامة وحـدائق وملاعب الأطفال. وفي عملية اتخاذ القرار يقترب التنظيم مـن اللامركزيـة فيمـا اختص به كل من الوكيلين والمدير العام للشئون الماليـة والإداريـة ومـدير عـام الأراضي والممتلكات، والإدارات المشار إليها من صلاحيات أصلية ومفوضة، على أن الأمين يبقى مسئولاً عن التنسيق والتوجيه والمتابعة لضمان وحدة الإيقـاع فـي حركة الإدارة وحسن سير العمل وانتظامه وعدم التنافر بين أساليب وطـرق الأداء، مع ترك العمليات الفرعية للمستويات التالية كل داخل نطاق تخصصه وفـي إطـار الخط العام لنشاط الأمانة (الطويل، 1995).

ومن مراحل إنشاء البلديات الفرعية وتطبيق اللامركزية الإقليمية والجغرافية: يعتبر أنشاء البلديات الفرعية من أبرز صور تطبيق اللامركزية وأهمها، وهو يعني توزيع الواجبات والمسئوليات ذات الطابع المحلي جغرافيا على وحدات تتكون مـن مجموعها المساحة الكلية للوحدة الكبرى (الأمانة) وتخص كل وحـدة مـن هـذه الوحدات الفرعية بمستوى معين من الصلاحيات داخـل حـدودها وتعمـل تحـت الأشراف والتنسيق والتوجيه للوحدة الكبرى صاحبة الاختصاص الأصـيل. ومـن مراحل إنشاء البلديات الفرعية بمراحل ، نذكر منها ما يلي: (النعيم، 2006)

أ. حتى سنة 1397هـ (1977م) كانت مدينة الرياض تضم ست منـاطق تابعـة للبلدية في محاولة لتوزيع العمل أو التخفيف عـن التركيـز الإداري، ولكنهـا تجمدت ولم تظهر فاعليتها لعديد من الأسباب: منها ضعف جهازها الـوظيفي، وضآلة إمكاناتها وعدم وضوح الرؤية في تحديد صلاحيتها، حتى انتهـى بهـا الوضع إلى الاعتماد كلية على أجهزة الأمانة المركزية. ثم اتسعت المدينة أفقيـاً وتطورت بسرعة خارقة وبمعدلات مرتفعة للغاية، عمرانيا وسكانيا وحـضاريا، وتضاعفت أعباء الأمانة وتعددت مشاريعها في مختلـف المرافـق والخـدمات

وانتشرت على الرقعة المساحية للمدينـة كلهـا وارتفعـت أرقـام اعتماداتهـا وميزانيتها أضعافاً مضاعفة.

ب. مما أوجب على الأمانة تنظيم حركتها في مواجهة هذه الأعباء، ومن بـين مـا اتجهت إليه تطبيقات اللامركزية الإقليمية داخل حدود مدينة الرياض هو: فـي عام 1397هـ (1977م) وبناء على الموافقة السامية تقرر تقسيم مدينة الرياض إلى عشرة أقسام أطلق عليها (البلديات الفرعية) كل قسم منها يفوق كثيرا عـن بلديات الدرجة الثانية بالمملكة في المساحة وكثافة السكان وتعـدد المـسئوليات وتنوع المشاكل، وقدمت الأمانة الدعم والإمكانيات البشرية والمادية والتنظيميـة لهذه الوحدات الجغرافية بقدر ما أتيح لها وإحاطتها بمزيد من العناية والتشجيع.

هذه البلديات الفرعية، تمثل أمانة مدينة الرياض كل في منطقتـه مـن المدينـة تيسيرا على المواطنين وتوفيرا لوقتهم الذين كانوا يقضونه في مراجعة الأمانة، ومن ناحية أخـرى أحكاماً للسيطرة على الخدمات والرقابـة علـى جميـع المجـالات، وروعي في اختيار مقار هذه الوحدات أن يكون لكل منها في مركز وسط المنطقـة التي تقوم البلدية الفرعية بخدمتها واختيرت مجموعة من القيادات السعودية الـشابة المخلصة والمثقفة والمتحمسة للعمل الوطني لرئاستها، أثبتت جدارتها في إدارة تلك الفروع.

ونظرا لأن حركة البناء والعمران التي تعج بها المدينة العاصمة والتي انطلقت على الأخص في أطرافها استمرت في التوسع الأفقي الهائل، أثقلت العـبء علـى البلديات الفرعية التي تشرف على تلك المناطق، فقد أجريت الدراسـات الميدانيـة والتحليليـة وعـرض الأمـر علـى المقـام الـسامي وصـدرت الموافقـة فـي 1400/2/10هـ برقم 2917 بإنشاء أربع بلديات فرعية جديدة، كما تقرر أنـشاء بلديتين اخرتين في ضواحي المدينة تحت أشراف الأمانة. وهذه البلـديات الفرعيـة يزداد عددها وفقاً لتوسع المدينة وانشاء الأحياء الجديدة حتى بلغ عددها ستة عـشر بلدية فرعية، مع ملاحظة أن هذه البلديات الفرعية، وإن كانـت إحـدى تطبيقـات اللامركزية فقد أثبتت نجاحها وظهرت الحاجة لإرسائها بزيادة عدد هذه الوحدات - إلا أنها ليست وحدات مستقلة بل هي فروع لأمانة المدينة تعمـل تحـت إشـرافها

وتوجيهها ورقابتها، وتظل الأمانة هي صاحبة الشخصية الاعتبارية وذات الاستقلال المالي والإداري والمسئولة أساسا عن جميع الأعمال المتعلقة بتنظيم المدينة وتجميلها والمحافظة على السلامة العامة فيها - هذا وتتمثل البلـديات الفرعيـة فـي مدينـة الرياض في البلديات التالية: الديرة، شـرق البطحـاء، منفوحـة، عتيقـة، العليـا والسليمانية، النسيم، المعذر وأم الحمام، الروضة، شمال الرياض، جنوب الريـاض، العريجا، عرقة، الحاير، السلي، الملز. ومن ايجابيات تطبيق اللامركزية في البلديات الفرعية: (خاشقجي، 2002)

أ. إن تجربة إنشاء البلديات الفرعية فرضت نفسها واسـترعت انتبـاه المـسئولين وحازت ثقة المواطنين وانتقل تطبيقها إلى أمانة العاصمة المقدسة بمكة المكرمة، وأمانة مدينة جدة، وأمانة المدينة المنورة، وبلدية الطائف، وهي تطبق في كثيـر مدن الدول العربية.

ب. في مجال السياسات والخطط وتنسيق العمل بين أجهـزة الأمانـة المركزيـة والبلديات الفرعية وبين هذه البلديات بعضها البعض، وبـين الأجهـزة البلديـة عموما والأجهزة الأخرى العاملة في مختلف أنشطة المدينة، تنعقد لجنة دائمـة دوريا كل شهر تحت رئاسة الأمين، تسمى (لجنة رؤساء البلـديات الفرعيـة) يحضرها كل من الوكيلين والمدير العام للشئون المالية والإدارية وجميع رؤساء البلديات الفرعية ومن ما تتطلب الحاجة حـضورهم مـن مـسئولي الأمانـة، ومسئولي أجهزة المرافق والخدمات التي يتـصل عملهـا أو نـشاطها بـشئون المرافق والخدمات بالمدينة مثل المرور والكهرباء والماء والصرف الـصحي، والهاتف، والدفاع المدني، وتطرح في هـذه الاجتماعـات مختلـف المـسائل والمشاكل وتُتخذ في شأنها القرارات والتوجيهات التي تتم متابعتها مكتبيا وميدانيا عند الاقتضاء.

ج. في مجال التنسيق،كان لاجتماعات (لجنة رؤساء البلديات الفرعيـة) آثارهـا الواضحة في تنسيق العمل وانضباط حركة النشاط في مختلف الفروع، وتنقيـة قنوات الاتصال أولاً بأول وضبط وحدة الإيقاع وتصويب مسار تنفيذ القـرارات والتعليمات، مع تشجيع الاجتهاد في مجالات التنفيذ داخل الإطار العام.

د. أدت نتائج هذه الاجتماعات إلى مزيد من التنسيق بين الأمانة وأجهزتها وفروعها في خدمة المدينة مثل مصلحة المياه والصرف الصحي، شركة الكهرباء، الهاتف، والإدارات الحكومية الأخرى، لتحقيق الهدف المشترك للارتقاء بمدينة الرياض لما هي مؤهلة له كعاصمة للملكة العربية السعودية.

ه. تستقبل هذه البلديات يوميا آلاف المراجعين من المواطنين، بالإضافة إلى اتصالاتها وعلاقاتها بالأجهزة الأخرى التي تقوم على إدارة أو تنفيذ مرفق أو خدمة معينة بالمدينة وباقي المؤسسات والشركات العاملة، وتمثل حركة العمل الميداني في التطبيق العملي والواقعي للامركزية في قطاع البلديات وما تستهدفه من الارتقاء بالمرافق والشئون البلدية وتطوير الخدمات بالعاصمة وتحديثها، والارتقاء بمستوى الأداء في مختلف المجالات وتقريب الخدمات البلدية إلى المواطنين.

و. اتجهت البلديات إلى تجربة إصدار رخص بناء الفلل وما في مستواها دون الرجوع إلى الأمانة، وبدأت التجربة في بلديتين فرعيتين (العريجا والروضة)، وقد اختيرت بلدية العريجا نظرا لتنفيذ مشروعات ضخمة للبناء لأصحاب منح أراضي ذوي الدخل المحدود وغيرهم، واختيرت بلدية الروضة لتخدم كل مناطق الشمال ولتخدم ثلاث بلديات.

ز. إن تطبيق مبدأ اللامركزية قد حقق نجاحا ملموسا ، فقد ارتبط المواطنين بهذه البلديات التي استطاعت ان تستقطب المواطنين بمناطقها وأن تحل كثيرا من مشاكلهم، كما نابت عن الأمانة في أداء الخدمات البلدية والرقابة على المباني والإنشاءات والحفريات والصحة العامة والنظافة وغير ذلك، وقد أصبحت تلك البلديات خير ضمان لسيطرة الأمانة على مدينة واسعة جدا كالرياض، كما خففت العبء على المواطنين وحدت من تدفق السيارات، داخل المدينة لمراجعة الأمانة.

ح. لقد حذت الأجهزة الحكومية الأخرى العاملة في مدينة الرياض، فأنشأت فروع لها وزعتها على ساحة المدينة ومن بين هذه الأجهزة مصلحة المياه والصرف الصحي وشركة كهرباء الرياض، ومرور الرياض ...... إلخ.

ومن المهام التي أسندت إلى البلديات الفرعية نذكر منها ما يلي: (النعيم، 2006)

أ. إعداد القرارات المساحية ومراقبة (الرخص) البناء: حيث أدى ذلك إلى توفير وقت المراجعين من المواطنين وتبسيط الإجراءات لهم، إضافة إلى توفير الجهد والتخفيف من ازدحام وسط المدينة بتقريب الخدمة إلى المواطن، يلي ذلك أن القرار المساحي تراجعه إدارة رخص البناء بالأمانة وفي فترة لا تتجاوز الأسبوع، يتسلم المواطن الرخصة موقعة من جميع المختصين، ثم تراقب البلدية الفرعية عمليات البناء خطوة بخطوة للتأكد من الالتزام عمليا بشروط الرخصة واتخاذ الإجراءات النظامية حيال أي مخالفة، ونشير إلى أن المواطنين قد أطمأنوا للنظام والإجراءات والالتزام بها.

ب. إصدار شهادات إتمام البناء: تحقيقاً لمبدأ التعاون والتنسيق بين الجهات العاملة في خدمات المدينة على إرساء النظم والتعليمات والتزام الكافة باحترامها، فقد تم الاتفاق بين الأمانة وكل من مصلحة المياه الصرف الصحي وشركة الكهرباء على عدم توصيل أو تركيب عدادات الماء والكهرباء لأي مبنى جديد إلا بعد حصول صاحبه على شهادة من البلدية الفرعية المختصة تفيد انه أقام البناء وفقًا ل(رخصة البناء) ولم يخالف بنوده، كذلك الشأن لصرف القسط الأخير من قرض صندوق التنمية العقارية.

ج. مراقبة أعمال النظافة: وذلك بالتعاون مع إدارة الإشغال العامة بالأمانة في مراقبة عمليات النظافة، حيث يوجد بكل بلدية فرعية قسم لمراقبة أعمال النظافة والتنسيق مع مسئولي شركة النظافة في نطاقها وتنسيق العمل معهم وإبلاغهم بأي ملاحظات على سير العمل وانتظامه ومتابعة ذلك على الطبيعة.

د. الصيانة والسلفلتة المؤقتة: تقوم البلدية الفرعية بالتعاون مع الأجهزة المختصة بالأمانة بأعمال الصيانة والسفلتة وتؤدي دورها سواء في تحديدها وبيان مواقعها ومدى الحاجة إليها أو في التنفيذ ومتابعته.

ه. الخدمات العامة وصحة البيئة: والتي تتمثل في إصدار (رخص) المحال العامة وصحة البيئة، يضم المراقبين الصحيين بالتعاون مع طبيب بيطري لمراقبة

جميع المحال العامة وعلى الأخص محال المواد الغذائية، وتوقيع العقوبات على أي مخالف لشروط الصحة العامة وسلامة المواطنين

و. مواجهة الأمطار والسيول: لمواجهة الأخطار التي قد تنجم عن الأمطار والسيول، يرابط كل رئيس بلدية فرعية وجميع عماله للتحرك السريع طبقًا لما تقضيه الظروف مع الاستعداد بالمعدات والآليات اللازمة لذلك.

ز. وضع مشروعات الميزانية وإعداد المشاريع: وذلك بتقديم المقترحات عند وضع الميزانية كما يسهمون بالرأي في إعداد المشاريع التي تلزم لمنطقة البلدية.

اللامركزية في أمانة مدينة الرياض نموذجا للمملكة العربية السعودية:

لم تعد اللامركزية بمثابة تجربة تطبق ولكنها أصبحت ضرورة لازمة لحسن سير العمل وانتظامه وتقريب الخدمات وتسييرها للمواطنين بصفة عامة. وتمثل أمانة مدينة الرياض نموذجا واضحا لما يجري في المملكة العربية السعودية التي عرفت وظيفتها في تنظيم مناطقها وإصلاحها وتجميلها والمحافظة على الصحة والراحة والسلامة العامة وخدمات المواطنين، ووعت أدوارها في تنفيذ خطط التنمية، فطورت من أساليب الإدارة والتنظيم بها واستخدمت ما استطاعت من وسائل العلم الحديثة والتقنيات واتجهت إلى البحث والدراسة حتى لا تتخلف عن ركب التقدم والحضارة، واهتمت بالعنصر البشري الذي تسعى إليه الخطط والدراسة والذي يمثل العمود الفقري في حركة الإدارة والتنمية الإدارية، وأعادت تنظيم هياكلها الوظيفية، وتصدت دائما لما هو أفضل، وفي مدينة الرياض توجد صورتان من صور اللامركزية، تعملان إلى جانب الأجهزة المركزية وفروعها: لامركزية مرفقيه: كما في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الملك سعود، ومرفق المياه والصرف الصحي، والحي الدبلوماسي، وقصر الحكم وغيرها، اختصت الدولة كل منها بمرفق معين وأضفت عليها الشخصية الاعتبارية وأعطتها استقلالاً في العمل وميزانية خاصة بها لتنهض بشئون مرفقها متحررة من كثير من قيود الروتين وإجراءاته، ولامركزية إقليمية: تمثلها أمانة مدينة الرياض كواحدة من بلديات المملكة بشخصيتها الاعتبارية وميزانيتها الخاصة، تمارس وظيفتها في الشئون البلدية على رقعة من أرض الوطن هي حدود المدينة ونطاقها

الجغرافي. غير أن الأمانة انفردت بتجربة مميزة باتجاهها نحو مزيد من اللامركزية في عاصمة اتسعت أرجاؤها وتتسع بمعدلات عالية جدا فأقامت في المدينة وضواحيها 16 بلدية فرعية تباشر نشاطها على النحو السابق الإشارة إليه.

وتقوم لجنة البلدية الفرعية بعملية التنسيق والربط بين البلديات وفروع ومكاتب الجهات الأخرى، وحل ما يثور من مشاكل وإزالة ما يعرض من معوقات، وتحديد أوجه الدعم والمعاونة لهذه البلديات، ولئن كان التطبيق العملي قد حقق نجاحا وانجازا ملموسا في تنفيذ التنمية وخدمة المواطنين وتطوير أساليب الإدارة والتنظيم - مما رأت معه بعض البلديات الكبرى بالمملكة أن تأخذ بتجربة الرياض - ولئن كانت تجربة الكثير من العواصم العالمية والمدن الكبرى قد أكدت صدق النظرية وسعى هذه المدن لتأصيلها ونشرها، فنحن نعتقد بأننا لا نزال في بداية الطريق الذي مهدته المملكة لأبنائها العاملين، في كل مجال ليحافظوا على هذا النموذج المتميز من الانجاز ويضاعفوا من جهودهم ليحققوا آمال المواطنين ورفعة الوطن (النعيم، 2006).

2.2 الدراسات السابقة:

فيما يلي عرضاً موجزاً لاهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية:

1.2.2 الدراسات العربية:

في دراسة قام بها كل من (الزبيدي وحسن، 2010) بعنوان: **العلاقة بين الرسمية والمركزية وتأثيرهما في جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين والمرضى في بعض مستشفيات بغداد /الرصافة**. تهدف الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين الرسمية والمركزية ومدى تأثيرهما في جودة الخدمة الصحية المقدمة في خمسة مستشفيات حكومية في مدينة بغداد/ الرصافة، وشملت عينة الدراسة (100) فرداً بواقع (50) من العاملين في المستشفيات و(50) من المرضى، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، اذ تم تصميم استبانتين، خصصت الاولى لعينة العاملين، والثانية لعينة المرضى (الزبائن). وافرزت نتائج

الدراسة بان هناك تبني واضح للرسمية والمركزية في المنظمات المبحوثة، وتدني في مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة للمرضى، وان هناك علاقة وتأثير سالبين لكل من الرسمية والمركزية في جودة الخدمة الصحية، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات كان اهمها ضرورة ممارسة تفويض الصلاحيات واتاحة المشاركة للعاملين، وتحسين مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة.

في دراسة (القيسي، 2010) بعنوان: **أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الادارية دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤوساء الاقسام والشعب في امانة عمان الكبرى.** وكان الهدف منها معرفة اثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الادراية، ولتحقيق ذلك الهدف تم توزيع استبانة تم تطويرها على عينة بلغ حجمها (541) موظفا وموظفة، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها:

أ- يوجد اثر ذو دلالة احصائية للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمات، التمكين الاداري، التفويض الاداري) على تطبيق اللامركزية الادراية.

ب- يوجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمات، التمكين الاداري، التفويض الاداري) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الادراي، والخبرة العملية).

ج- يوجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين نحو تطبيق اللامركزية الادراية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الادراي، والخبرة العملية).

في دراسة اجراها (غنيم، 2009) بعنوان: **التخطيط التنموي الإقليمي في إطار اللامركزية الإدارية** التجربة **الأردنية.** والتي هدفت الى استعراض وتحليل التجربة الاردنية في مجال التخطيط التنموي الاقليمي وذلك ضمن اطار منهج اللامركزية الادارية التي تعتبر احد الشروط الاساسية لتطبيق هذا النوع من التخطيط. وقد بينت الدراسة ان الاردن قطع خطوات مهمة على صعيد تطبيق اللامركزية الادارية الا

ان هذه الخطوات ما زالت غير كافية لايجاد تخطيط اقليمي فاعـل ومـؤثر وقـد أوضحت الدراسة كذلك أن هناك العديد من المشاكل التي يواجهها التخطيط الاقليمي اللامركزي في الاردن على الرغم من وضوح الاهداف التي يحاول هذا التخطـيط تحقيقها، وقد نجمت هذه المشكلات نتيجة العلاقة القائمة بين ابعـاد عمليـة الادارة اللامركزية من جهة، وبين مستوياتها التي تراوحت ما بين لامركزية ضعيفة الـى متوسطة من جهة اخرى.

أما دراسة (الذنيبات، 2009) فقد هدفت إلى التعرف **على اثر العوامل التنظيمية والبيئية بإبعادها (القوى الكامنة فـي الموقـف الإداري، الاتـصالات الإداريـة، التفويض واللامركزية الإدارية، ونطاق التمكن)علـى فاعليـة اتخـاذ القـرارات،** والتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين لأثر العوامل التنظيمية والبيئية على فاعلية اتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية. ومن اجـل تحقيـق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة حجمها (414) مشاركاً، ومـن اجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام مقـاييس الإحـصاء الوصفي، وتحليل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهما:

أ- ان تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (العوامـل التنظيميـة، العوامل البيئية) قد جاءت مرتفعة.

ب- يوجد أثر للعوامل التنظيمية بأبعادها مجتمعة (القوى الكامنـة فـي الموقـف الإداري، الاتصالات الإدارية، التفـويض، اللامركزيـة الإداريـة، ونطـاق التمكن) في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية. وعدم وجود أثر ذو دلالـة إحصائية لبعد اللامركزية الإدارية بصورة منفردة في فاعليـة عمليـة اتخـاذ القرارات.

ج- يوجد أثر للعوامل البيئية بأبعادها مجتمعة (طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة، انسجام القرار مع الصالح العام، التقاليد الاجتماعية والقيم الدينيـة، النصوص التشريعية، والتقدم التكنولوجي) في فاعلية عملية اتخـاذ القـرارات الإدارية.

ودراسة (الضمور، 2009) الموسومة ب(**العوامل المؤثرة على التمكين الاداري، دراسة حالة مراكز الوزارات الاردنية**، فقد هدفت الى تحدي العوامل المؤثرة على التمكين الادراي لدى المديرين في مراكز تلك الوزارات المبحوثة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (333) مديراً، وكانت العينة المختارة (294) مديراً، وبهدف جمع البيانات تم تطوير استبانة لخدمة اغراض الدراسة، وقد استخدمت الاساليب الاحصائية المناسبة بهدف الوصول الى جملة من النتائج التي كان من أهمها:

أ- أن هناك أثر للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، التفويض، الحوافز، اللامركزية) في التمكين الادراي.

ب- ان الاتجاه نحو اللامركزية الادراية يزيد من درجة التمكين الادراي. وأن الانتقال من الهياكل التنظيمية الهرمية الى الهياكل التنظيمي الافقية تؤثر في زيادة مستوى التمكين الادراي.

وقد أجرت (داوود، 2008) دراسة بعنوان: واقع ممارسة الصلاحيات لمدراء المستويات الادراية ومسؤولي الوحدات التنظيمية في عدد من مؤسسات ووزارات اقليم كوردستان العراق، وقد هدفت الى التعرف على واقع ممارسة الصلاحيات لمدراء المستويات الادراية ومسؤولي الوحدات التنظيمية في عدد من عدد من مؤسسات ووزارات اقليم كوردستان العراق في مدينة أربيل، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة. وقد أظهرت النتائج ان 57% من المبحوثين أكدوا بأن الصلاحية محتكرة بيد الادراة العليا، ذلك لاعتقاد الرؤوساء بأنهم الاكفاء، وأن حصر الصلاحية في إتخاذ القرارات يضمن الدقة في عملية اتخاذها، وبهذا سنجد حالات عديدة لعدم التوازن بين الصلاحية والمسؤولية وعدم وجود خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية وأن الرؤوساء يحملون المرؤوسين مسؤولية أكثر مما يعطونهم من الصلاحيات اللازمة لاداء مسؤولياتهم.

وفي دراسة اجراها (الحربي، 2007) بعنوان: **تفويض الصلاحيات لدى القيادات الادراية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية**. وقد هدفت تلك الدراسة الى التعرف على نطاق تفويض الصلاحيات لدى تلك القيادات

الادارية في الوزارة المبحوثة، والاسباب التي تحد تفويض الصلاحيات، والتعـرف الى العوامل المشجعة لتفويض الصلاحيات، ونطاق ومجالات التفويض. وقد تكـون مجتمع الدراسة من (250) مديرا ومديرة، وقد اسـتخدمت الاسـاليب الاحـصائية المناسبة بهدف استخراج نتـائج الدراسـة التـي كـان مـن أهمهـا: أن نطـاق تفويضالصلاحيات بشكل عام لدى افراد العينة كان متوسطاً، وان عـدم الاسـتقرار الوظيفي كان من الاسباب التي تحد من تطبيق تفويض الصلاحيات، كما أن حجـم المنظمة كان له الاثر في عدم تطبيق تغويض الصلايحات لدى القيادات الادارية في الوزرارت المبحوثة.

أما دراسة (الفرا واللوح، 2007) والتي هدفت الى التعرف **علـى التطـورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية واثر هذا التغييـر علـى الكفاءة الادراية للوزارات،** وقد تم تصميم استبانة مكونة من 80 فقرة وكان مجتمع الدراسة يتكون من (3118) موظف، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (500) موظف، وزعت عليهم الاستبانات، استجاب منهم (469) موظفـاً. وقـد توصـلت الدراسة الى وجود خلل في الهياكل التنظيمية للـوزارات الفلـسطينية نـاتج عـن التغييرات الوزارية المتلاحقة، وعدم كفاءة القائمين على الهياكل التنظيمية مما اثـر على قدرة تلك الوزارارت على تطوير ادائها، وقد أوصت الدراسة باعـادة توزيـع الموظفين وتوضيح المهام الوظيفية لهم لتجنب تداخل الصلاحيات.

كما اجرى (حامدون، 2006) دراسة حول **اللامركزية الإدارية ومساهمتها في التنمية المحلية، والتي هدفت إلى تحليل مساهمة اللامركزية الإدارية فـي تحقيـق التنمية المحلية.** نظرا لما حظي به كل من المفهومين من اهتمام كبير في الخطـاب التنموي والسياسي خلال العقدين الأخيرين، وخاصة في البلدان النامية.وقد حاولـت الدراسة تعريف اللامركزية الإدارية وشروطها، وتمييزها عن مفاهيم ومـصطلحات أخرى تستخدم أحيانا كمرادفات لها مثل الأقلمة واللاحصرية، كما بينت الدراسة أن اللامركزية الإدارية مفهوم متعدد الأبعاد والمستويات، حسب حجم ونوع الصلاحيات الممنوحة لأجهزة الحكم المحلية.وكذلك تعرضت هذه المعالجة إلى تطـور مفهـوم التنمية المحلية وأهدافها، ومدى مساهمة اللامركزية الإدارية في تحقيقها. من خـلال

دور اللامركزية كإطار لتخطيط وتنفيذ التنمية المحلية، ودورها كذلك في توسيع قاعدة المشاركة الشعبية وترسيخ الديمقراطية المحلية.وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة مراعاة جملة من الإعتبارات عند تطبيق سياسة اللامركزية، لضمان تفادي أي آثار سلبية قد تنجم عن تطبيق مثل هذا النوع من نظم الإدارة.

وقد قام (الطراونة، 2006) بعنوان: العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية إقليم جنوب الأردن. هدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم حنوب الاردن. ولتحقيق أهدافها تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وقد تم توزيع(343) استبانة، أعيد منها وكان صالحاً للتحليل (286) استبانه، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يلي:-

1- أشارت النتائج إلى أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين الإداري كان متوسطاً، وإن تصورات المديرين لأبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطاً.
3- أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن.
4- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى متغير التمكين الإداري.
5- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار.

كما اجرت (نعيرات، 2006) دراسة بعنوان: **التوجه نحو تطبيق اللامركزية الادراية في مستشفى جنين.** كان الهدف منها التعرف على كيف تعمل اللامركزية الادراية على رفع كفاءة العاملين، وجودة الانتاج في تقديم الخدمات الصحية في المستشفى من وجة نظر العاملين. تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها 33 مشاركا ومشاركة من الاداريين والاخصائين ورؤوساء الاقسام. وقد بينت الدراسة النتائج التي كان من أهمها:

أ- الغالبية العظمى من العاملين تؤيد مبدأ اللامركزية الادراية.

ب- جميع اعضاء العينة يرون في اللامركزية الادارية وسيلة لتطوير العمـل فـي المستشفى.

ج- غالبية أفراد العينة يؤيدون تفويض الصلاحيات ولمستوى متوسط من الادراة.

د- د- لم يكن هناك اختلاف في استجابات افراد العينة مقارنة بمتغيرات الدراسـة الجنس، الخبرة، المؤهل، التخصص فيما يتعلـق بتطبيـق اسـس اللامركزيـة الادراية في مستشفى جنيني بنابلس.

أجرى (ناجي، 2005) دراسة بعنوان: **درجة فهم الإداريين لتفويض الـسلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري، في وزارة التربيـة والتعليم في الأردن.** وهدفت إلى معرفة درجة فهم وممارسة الإداريـين لتفـويض السلطة في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين أنفسهم والعلاقة بين فهم وممارسة الإداريـين لتفـويض الـسلطة ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ، وتم استخدام أداتين للدراسة، الأولى: لقيـاس تفويض السلطة والثانية: لقياس كفاءة اتخاذ القرار، وتألفت عينة الدراسة من (337) فرداً من الإداريين في وزارة التربية والتعليم. أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها أن درجة فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية، وأن مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري كان عالياً أيضاً، وهناك علاقة ايجابية دالـة إحـصائياً بـين فهـم الإداريين وممارستهم لتفويض السلطة وبين كفاءة اتخاذ القرار.

وقد أجرى (الرسول، 2005) دراسة بعنوان: **تأثير الهيكل التنظيمي واللاتأكـد البيئي في فاعلية بعض كليات جامعة بغداد والكليات الأهلية، دراسة ميدانيـة.** تـم تطبيق الدراسة على عينة شملت(76) من القيادات الجامعية في بعض الكليات الحكومية والأهلية في بغداد، وتناولت الدراسة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (اللاتآكـد البيئـي، الهيكل التنظيمي، الفاعلية التنظيمية) إذ تم اعتماد اللاتآكد البيئي والهيكـل التنظيمـي ممثلا بأبعاده الثلاثة: المركزية، والرسمية، والتعقيد كمتغيرين مـستقلين والفاعليـة التنظيمية كمتغير معتمد. ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بانه لايوجد تأثير للاتأكد البيئي(التغير، التعقيد، وفرة الموارد البيئية) في أبعاد الهيكل التنظيمي في

بعض الكليات الحكومية والأهلية، حيث كانت العلاقة ضعيفة بـين أبعـاد (التغيـر، والتعقيد البيئي) مع بعد الرسمية، المركزية، والتعقيد واللاتأكد البيئي والفاعلية.

كما أجرى (الحجيري، 2005) دراسة بعنوان: **أثر تفويض السلطة على اداء القيادات الادراية في مركز الوزارات بسلطنة عمان.** وقـد هـدفت الدراسـة الـى التعرف على درجة تفويض السلطة في مركز الوزارات بسلطنة عمان، وأثره فـي اداء القيادات الادارية، وقد تم تطوير استبانة لهذه الغاية باستخدام مقيـاس ليكـرت الخماسي وتم توزيعها على عينيتن للدراسة في مركز الوزارات بـسلطنة عمانـ ـ احداها موجهة للقيادات الادارية وبلغ عددها (208) مشاركين، والارخى موجهة لفئة الاداريين والتفيذين وبلغ عددها (128) موظفاً. وتوصلت الدراسة الـى عـدد مـن النتائج من أهمها: أن فهم القيادات الادارية لمبادىء وقواعد تفويض السلطة ودرجة التفويض في مركز الوزارات بالسلطنة من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً، وكان مستوى اداء القيادات الادراية في مركز الوزارات بسلطنة عمان من وجهـة نظـر المرؤوسين مرتفعاً، وأن تصوررات المبحوثين لمعوقات التفويض كانت منخفـضة، كما توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة تفويض السلطة تعـزى للمتغيـرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المـسمة الـوظيفي)، للقيادات الادارية في مركز الوزارات بسلطنة عمان، والى وجود فروق ذات دلالـة احصائية في مستوى اداء رؤوساء الاقسام تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجـنس، العنمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمة الوظيفي) من وجهة نظر الادرايين.

وفي دراسة قام بها(العتيبى، 2004) بعنوان: **تمكين العـاملين: كاسـتراتيجية للتطوير الإداري.** حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طرق واسـتراتيجيات تمكين العاملين وأثر هذه الاستراتيجيات في التطوير الإداري، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين لم يحظ بالاهتمام المناسب، وهذا بدوره أثر على كفـاءة تنميـة الموارد البشرية، وأن نجاح استراتيجية التطوير الإداري يعتمد على بيئة المنظمـة وأسلوب تنفيذها للتمكين، وأن هنالك معوقات تواجه المنظمات العربيـة تحـد مـن قدرتها على تطبيق تمكين العاملين كالبناء التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات. وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة. وأوصـت الدراسـة

بضرورة الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن. والتحـول لتطبيـق مفهـوم القيـادة التحويلية. وبناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.

وفي دراسة أجرتها (العبيديين، 2004) بعنوان: **العلاقة بين التمكـين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة).** والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بـين التمكـين الإداري وخصائص الوظيفة في الشركتين المذكورتين. وقد استخدمت الباحثة عينة عشوائية طبقية تناسبية من 457 فرداً. وقد دلت نتـائج الدراسـة علـى أن مـستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً كما أن مستوى إدراك المبحـوثين لخصائص الوظيفة كان مرتفعاً. كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في المنظمتين المبحوثتين.

وقام (منصور، 2004) بأجراء دراسة بعنوان: **المركزية واللامركزيـة فـي الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكوميـة في محافظات شمال الضفة في فلسطين.** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر مديري ومديرات المدارس حول نمطي المركزيـة واللامركزيـة فـي الإدارة التربوية في فلسطين، وذلك من خلال معرفة المستويات المرغوبة فيها لديهم لاتخاذ القرارات المتعلقة فيما يخص العملية التربوية، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديـد اثر بعض المتغيرات المستقلة على المستويات المرغوبة فيهـا لاتخـاذ القـرارات كالمتغيرات الديمغرافيه ومستوى المدرسة والمديرية.تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية مكونه من (300) مدير ومديرة لمدارس حكوميـة تابعـة لـست محافظات وتم استرجاع (277) استبانه صالحة بواقع (153) مدير مدرسة و(124) مديرة مدرسة. واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصـفي الإحـصائي فـي استخراج التكرارات والنسب المئوية كما تم استخدام مربع كـاي للتحليـل حـول فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، إضافة غالى استخدامه اختبار (زاي z) للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق.ومن أهم النتـائج التـي أسفرت عنها دراسته:أن توجه مديري ومديرات المدارس الحكومية هـو توجـه لا مركزي لصالح كل من مستوى المدارس والمديريات التربية.

وأجرى (المنديل، 2003) دراسة بعنوان: **المركزية واللامركزية فـي اتخـاذ القرارات وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسـسات الإصـلاحية بمدينة الرياض.** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى نوع الأسلوب الإداري المتبـع (مركزية أم لامركزية). وعلاقة تطبيقهما في اتخاذ القـرارات بـالأداء الـوظيفي. توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن اتجاهات مفردات الدراسة نحو اللامركزية فـي اتخاذ القرارات توفر بيئة عمل منسجمة لعملية اتخاذ القرارات وتسهم فـي التغلـب على المعوقات التي تحول دون فاعلية القرارات الإدارية والتي تؤثر تأثيراً مباشـراً على الأداء الوظيفي.

وقامت (جويحان، 1995) بإجراء دراسة بعنوان: **درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في الأردن.** حيث اشتملت الدراسة على أربعة متغيرات مستقلة هي الجنس، والمؤهل العلمـي، وسنوات الخبرة الإدارية، والسلطة المشرفة ومتغير تابع واحد هو درجـة تطبيـق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي، وتكونت العينة الدراسـية مـن (105) مديراً منهم (54) ذكور و(51) إناث، حيث أخذت العينة من مديرات التربية والتعليم لعمان الكبرى الأولى والثانية والتعليم الخاص، وخلصت الدراسة إلـى أن درجـة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المـدارس الثانوية تصل إلى نسبة 80% من عملهم الإداري، وكذلك بينما وجدت الدراسة أنـه لا توجد فروق ذات إحصائية في تطبيق اللامركزية تعزى إلى المؤهل العلمي لمدير المدرسة أو إلى مستوى الخبرة الإدارية للمدير.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

أجرى وايمر (Wimar ,2009) دراسـة بعنـوان: **(Policy making and implementation in decentralizing Indonesia: Poverty reduction strategy from 'above' and 'below')** **(صنع السياسات وتنفيـذها فـي تحقيـق اللامركزية في اندونيسيا : إستراتيجية الحد من الفقر من 'أعلاه' و 'أسفل').** كـان الهدف من هذه الدراسة هو الإجابة على السؤال كيف يمكن للحكومـة المركزيـة

والحكومات المحلية اللامركزية في اندونيسيا في وضع وتنفيذ سياسات الحـد مـن الفقر في ظل النظام اللامركزي الجديد؟. وعلاوة على ذلك، فإن هذه الدراسة أيضا تحاول توثيق الآثار الأولية لتطبيق اللامركزية المالية الحالية على ظـروف الفقـر والتنمية البشرية في اندونيسيا عموما والمقاطعات على وجـه الخـصوص. ولكـن العديد من الدراسات تشير إلى أن هذا الوعد لم يتحقق. المفكرون مازالوا يبحثـون عن الإطار ألمفاهيمي لفهم العلاقة بين اللامركزية والحد من الفقر. اندونيـسيا قـد أدخلت نظاما جديد لامركزياً منذ عام 2001. بعد أن وضعت إطار استراتيجي للحد من الفقر لتلبية بعض الاحتياجات للمجتمع من المانحين الدوليين لمساعدة اندونيـسيا على التعافي من الأزمة. مع حقيقة أن إندونيسيا كانت دولة مركزية جدا. فإن هـذه الدراسة أيضا تهدف بالتحقيق في الآثار الأولية لتطبيق اللامركزية المالية الحاليـة على ظروف الفقر والتنمية البشرية في اندونيسيا. اعتمدت هذه الدراسة على تحليل خليط من نوعي وكمي للأجوبة على هذه الأسئلة. أجريت في جاكرتا وجاوا و فـي ست مناطق لجمع وثائق رسمية ومقابلة الناس في المؤسسات المشاركة فـي صـنع وتنفيذ استراتيجيه التخفيف من الفقر. وكان حجم العينة وهي أيضاً مجتمع الدراسـة 126 مستجوبا وعلى ثلاث مراحل. علما أن هذه دراسة تبحث في ايجابيات تطبيـق اللامركزية الإدارية في عملية الحد من الفقر وتوصلت إلى نتائج من بينها أن أتباع سياسة اللامركزية قد خفضت من خط الفقر وأوجدت نوع من تفويض السلطة قـد منحت إلى حكام الأقاليم والمدراء العموميين.

كما قام الينيوا (Alinio, 2008) بدراسـة بعنـوان: (**Philippine Local Government Officials Perceptions of Decentralization and Its (Effects on Local Governments' Administrative Capabilities** **(مسئولي الحكومة المحلية ومفاهيم اللامركزيـة وتـداعياتها علـى الحكومـات المحلية في الفلبـين)** قدرات إدارية وهي دراسة مسحية وثائقيـة علـى مـسئولي الحكومات المحلية في المقاطعات الفلبينية البالغة (78) مقاطعة وهي مجتمع الدراسة وإما العينة فهي (60) مقاطعة وعدد الاستبيانات المسترجعة (56) وكان الهدف من الدراسة معرفة كيفية الرد من الجهات الحكومية من مسئولي المقاطعات والموظفين

المحلين على أثار تطبيق اللامركزية والقدرات الإدارية المطلوبة لممارسة تطبيق اللامركزية الإدارية واعتبر الإبعاد للمتغيرات المستقلة هي القدرة الإدارية (القيادة والهيكل التنظيمي والموارد المالية ، وشؤون الموظفين) بعد تطبيق قانون 7160 لسنة 1991 بإطلاق تطبيق اللامركزية الإدارية في المقاطعات الفلبينية وتوصل إلى نتائج مهمة حول سبل تحسن تطبيق اللامركزية الإدارية والمعوقات التي تعترض سبل التطبيق من وجهة نظر مسئولي المقاطعات كما أن لنوعية القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي الأثر الكبير في تطبيق اللامركزية كما أن الموارد المالية تسهل في تطبيقها.

قام لوبيز (Lopez, 2006) بدراسة في اسبانيا بعنوان : (**Administrative and Financial Model in Seven Spanish Universities.**) " **نمط التنظيم الاداري والمالي في الجامعات الاسبانية العامة**" هدفت الى البحث عن نظام اداري ومالي أكثر مرونة ولامركزية وقادر على مواكبة احتياجات الجامعات والتعديلات في ميزانياتها، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لميزانيات تلك الجامعات وأساليب عملها الادارية، وقد قامت الباحثة بمراجعة اعمال (7) جامعات كعينة للدراسة، وقد توصلت الدراسة الى نتائج مفادها أن النظام الاداري الحالي للجامعات يتسم بالمركزية الشديدة مما يعيق عمل هذه الجامعات، كما أن النظام المالي بحاجة الى اعادة تعديل وصياغة جديدة لكي يتأقلم مع التطورات التي تشهدها الجامعات الاسبانية، كما خلصت الدراسة الى أن الجامعات الاسبانية لا تخصص مبالغ مالية اضافية لتطوير نظامها الاداري السائد وتبني اللامركزية الادراية والاستقلالية في جميع اعمالهما.

في دراسة قام بها تارجا وآخرون (Tarja& others, 2005) بعنوان: (**Work empowerment as experienced by head nurses**) "**تمكين العاملين تجربة المشرفين على الممرضات**". وهدفت الدراسة إلى تحليل ووصف تمكين العاملين لفظاً وسلوكياً، ومخرجات عملية التمكين بشكل عام. وقام الباحثون بجمع البيانات من (299) مشرفاً في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين قاموا بممارسة التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جداً، وكان

شعورهم بالثقة تجاه مخرجات التمكين منخفضة، كما وجـدت الدراسـة أن هنـاك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية التمكين مثل ضغوط العمل، وطبيعة العمل.

وقد قام شاندرانج (Chandrannuj, 2004) بدراسة بعنوان: **(Municipal government, social capital, and decentralization in Thailand)** **الحكومة البلدية ورأس المال الاجتماعي واللامركزية في تايلاند.** وهذه الدراسة تقدم فهماً كاملا للإدارة البلدية التايلندية في سياق اللامركزية عن طريق ايلاء الاهتمـام إلى ميزات تغير السياقات السياسية المحلية والاجتماعية بعد تطبيـق اللامركزيـة . وتهدف إلـى اختبـار تـأثير الـسياسة اللامركزيـة علـى الحكومـات البلديـة، والاستراتيجيات الجديد التي يتبناها الممثلين المختلفين فـي مـسايرة هـذه البيئـة المتغيرة، والأنماط الجديدة للعلاقات بين مجموعات المجتمع المحلـي والحكومـات البلدية، وتأثير مؤسسات الدولة على المشاركة المدنية والمشاركة المحلية في الشؤون البلدية، والتأثير الخاص برأس المال الاجتماعي او أصحاب رأس المال في المجتمع وشبكات العمل الاجتماعية على مستويات مشاركة المواطنين وفاعليـة المؤسـسات الديمقراطية ومن خلال استبيانات المسح. وتجد الدراسة أن حياة المقيمين الوصائية مؤشراً هام على مستويات المشاركة البلدية. والثقة المعممـة والمـشاركة البلديـة مؤشرات هامة على الفاعلية الحكومية البلدية المدركة كما تجد الدراسة علاقة سببية بين مستويات الثقة ما بين الموظفين ورغبتهم في تشجيع المشاركة العامـة أثبتـت أيضاً أنها مؤشر واضح على الفعالية الحكومية للبلدية في هذا النموذج والنتائج لهـا تضمينات على اللامركزية الإدارية في تايلاند. أما مجتمع الدراسة فهي (552) أما العينة فهم مديري الدوائر والبلديات في 23 مقاطعـة وأيـضا مـسئولي منظمـات المجتمع المدني البالغة (487) مستجوبا وتم استخدام المعالجة الإحـصائية (SPSS) وتوصلت إلى عدد من النتائج منها مدى نجاح مساهمة رأس المـال المحلـي فـي التطوير التنموي للمقاطعات ومدى نجاح مساهمة المشاركة الـشعبية فـي تطـوير اللامركزية الإدارية والمالية.

كما قام جلمور (Gilmore, 1996) بدراسـة بعنـوان: **(The Impact of Organizational Factors on Management Decision Making)** **" أثر العوامل**

التنظيمية على اتخاذ القرارات التنظيمية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العوامل التنظيمية المتمثلة في الهيكل التنظيمي والتغيير والتطوير التنظيمي والبيئة الخارجية والداخلية على عملية اتخاذ القرار في المنظمات العاملة في قطاع صناعة المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية". وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر العوامل التنظيمية تأثيراً في اتخاذ القرار تتمثل في مرونة الهيكل التنظيمي يليها التغيير والتطوير التنظيمي

وأجرت بوت (Boote, 1993) بعنوان: **(Centralization and De Centralization: The Relationship of Bureaucracy Autonomy and The Princeipleship in Elementray School)** " **المركزية واللامركزية في المدارس: البيروقراطية المركزية والاستقلالية في المركزية في اتخاذ القرارات في المدارس**". وقد هدفت إلى التعرف على تأثير الهيكل التنظيمي في المركزية واللامركزية في مدارس ولاية لويزيانا الامريكة خصوصاً البيروقراطية المركزية والاستقلالية في المركزية في اتخاذ القرارات في المدارس، جرت الدراسة على مرحلتين وضمت اربع مدارس تعمل في كلا نوعي الهيكل التنظيمي (اللامركزية واللامركزية) وقامت الباحثة في المرحلة الأولى باستخدام المسح واخضعت اجابات افراد العينة الى مربع كاي للتحليل، أما المرحلة الثانية فقد هدفت الى تحديد دور المدير في تشكيل الثقافة المدرسية. واشارت الدراسة الى ان اللامركزية تعزز من دور المدير في بناء الثقافة المدرسية، وأن هناك أثر للهيكل التنظيمي في كل من المركزية واللامركزية في المدارس.

2.3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات السابقة متغير اللامركزية الإدارية وعلاقته بمتغيرات أخرى، وهناك دراسات تناولت أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية، كما أن بعض الدراسات تناولت تجارب دول أخرى غير المملكة العربية السعودية في تطبيق اللامركزية الإدارية، وأخرى ربطت بين العوامل التنظيمية

والبيئية مع متغيرات أخرى غير متغير اللامركزية الإدارية، كما أن البعض من الدراسات بحثت في معززات اللامركزية كالتفويض والتمكين.

أما الدراسة الحالية فأنها بحثت في أثر العوامل التنظيمية والبيئية في تطبيق اللامركزية الإدارية من وجهة نظر الموظفين في الدوائر الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة لتحقيق أهدافها منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي، والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية السابقة؛ لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، والتي تشكل رافداً حيوياً للدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم تحليل كافة البيانات التي تم تجميعها من افراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة التي تم توزيعها عليهم بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، في جميع الوظائف وعددهم(8580) موظفاً بحسب ما اشارت اليه سجلات الدوائر الحكومية حتى تاريخ اعداد هذا الدراسة.

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (858) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية. أعيد منها مجموعة (821) استبانة، وقد تم استبعاد (11) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبالتالي يكون مجموع الاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (810) استبانات بنسبة (94.4%) من عينة الدراسة، و(9.4%) من مجتمع الدراسة. وفيما يلي وصفاً لخصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب خصائصهم الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
العمر	أقل من 30 سنة	171	21.1
	30-اقل من 40 سنة	242	29.9
	41-أقل من 50 سنة	300	37.0
	50 سنة فأكثر	97	12.0
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فأقل	68	8.4
	دبلوم	262	32.3
	بكالوريوس	411	50.7
	دراسات عليا	69	8.5
الشاغر الوظيفي	مدير	32	4.0
	مساعد مدير	49	6.0
	موظف	616	76.0
	أخرى	113	14.0
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	164	20.2
	5-أقل من 10 سنوات	160	19.8
	10-أقل من15 سنة	271	33.5
	15 سنة فأكثر	215	26.5

تظهر نتائج الجدول السابق أن ما نسبته (37.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة هم في الفئة العمرية (41 إلى أقل من 50 سنة)، وجاء في المرتبة الثانية المبحوثين ممن هم في الفئة العمرية (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (29.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، مقابل (21.1%) كانوا أقل من 30 سنة، وأخيراً كان ما نسبته (12.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية (50 سنة فأكثر).

وبخصوص المؤهل التعليمي، فقد أحتل حملة درجة البكالوريوس المرتبة الأولى وشكلوا ما نسبته (50.7%)، مقابل (32.3%) كانوا من حملة درجة الدبلوم، وأن (8.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة كانوا من حملة درجة الدراسات العليا، وأخيرا جاء حملة درجة الثانوية العامة وشكلوا ما نسبته (8.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بالشاغر الوظيفي، فقد كانت أعلى نسبة للموظفين وبلغت (76.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، مقابل (14.0%) في الوظائف الأخرى، وجاء في المرتبة الثالثة وظيفة مساعد مدير بنسبة (6.0%)، وأخيراً وظيفة مدير وشكلت ما نسبته (4.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بالخبرة العملية، فقد كانت أعلى نسبة للمبحوثين ذوي الخبرة (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة بلغت (33.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلا ذلك المبحوثين ذوي الخبرة (15 سنة فأكثر) بنسبة (26.5%)، وجاء في المرتبة الثالثة المبحوثين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وشكلوا ما نسبته (20.2%)، وأخيراً المبحوثين ذوي الخبرة (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت (19.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

4.3 أداة الدراسة:

من أجل تحقيق اهداف الدراسة، تم تطوير استبانة على غرار مقياس ليكرت الخماسي، بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتتضمن الأجزاء الآتية:

الجزء الاول: ويتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لافراد عينة الدراسة (العمر، المؤهل التعليمي، الشاغر الوظيفي، الخبرة العملية).

الجزء الثاني: ويتعلق بالفقرات التي تقيس متغيري (العوامل التنظيمية، العوامل البيئية) وعلى النحو الآتي:

1. **العوامل التنظيمية**: وتشمل الهيكل التنظيمي ويقاس بالفقرات (1-5)، الأنظمة والتعليمات ويقاس بالفقرات (6-10)، نمط القيادة والإشراف ويقاس بالفقرات (11-15)، ونمط الاتصالات ويقاس بالفقرات (16-20).
2. **العوامل البيئية**: وتشمل العوامل الثقافية وتقاس بالفقرات (21-25)، العوامل الاجتماعية وتقاس بالفقرات (26-29)، والعوامل الاقتصادية وتقاس بالفقرات (30-34).

الجزء الثالث: ويتضمن الفقرات (35-52) لقياس المتغير التابع: تطبيق اللامركزية الادراية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية.

5.3 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من أن أداة الدراسة تصلح لقياس ما وضعت من أجله، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، وأصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة (ملحق أ)، للتحقق من مدى ملائمة فقرات الاستبانة للأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وبعد استرداد الاستبيانات، تم إجراء التعديلات على فقرات الاستبانة وفقاً لتوجيهات أعضاء لجنة التحكيم، وقد تم صياغة فقرات الاستبانه بشكل نهائي كما في (ملحق ب).

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج قيم معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت قيم الثبات مرتفعة وتدل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول التالي يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

الجدول رقم (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

تسلسل الفقرات.	أسم البعد	قيمة معامل الثبات
5-1	الهيكل التنظيمي	0.824
10-6	الأنظمة والتعليمات	0.866
15-11	نمط القيادة والإشراف	0.852
20-16	نمط الاتصالات	0.846
20-1	**العوامل التنظيمية**	**0.938**
25-21	العوامل الثقافية	0.751
29-26	العوامل الاجتماعية	0.792
34-30	العوامل الاقتصادية	0.860
34-21	**العوامل البيئية**	**0.902**
52-35	**المتغير التابع (اللامركزية الإدارية)**	**0.939**

7.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها سيتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.16) وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية.

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.
2. تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
3. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
4. اختبار معامل تضخم التباين(Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance); للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
5. اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).
6. تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها، إضافة إلى استخدام اختبار(LSD) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق.

الفصل الرابع

عرض النتائج والمناقشة والتوصيات

1.4 عرض النتائج:

تّم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والتي تشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، والفقرات المكونة لكل بعد، وعليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها على النحو التالي:

مرتفع	**متوسط**	**منخفض**
(3.5 فما فوق)	(2.5-3.49)	(2.49 فأقل)

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من(3.5) فيكون مستوى تصورات المبحوثين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي(2.5-3.49) فان مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من(2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

1.1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تطبيق اللامركزية الإدارية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين؟.

الجدول رقم(3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق اللامركزية الإدارية في الدوائر الحكومية منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
35	تقوم الإدارة المركزية بتفويض بعض السلطات المناسبة إلى الإدارات البعيدة عنها جغرافياً	3.9346	0.87933	5	مرتفع
36	يفوض الرؤساء السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعة في منظمتي	3.8691	0.84535	11	مرتفع
37	يتم تفويض بعض السلطات إلى بعض العاملين في	3.8765	0.86381	10	مرتفع

	دائرتي لتمتعهم بمستوى عال من المهارة				
38	تسمح الإدارة لبعض الموظفين بدرجة من الاستقلالية في أداء بعض مهام العمل	3.9086	0.83883	7	مرتفع
39	يوفر تفويض السلطة ميزة تحسين الأداء الإداري في دائرتي	4.0148	0.84513	2	مرتفع
40	يمكن التفويض المدراء إدارة وتسيير الأمور في منظمتي	3.9123	0.91193	6	مرتفع
41	يقوم المدراء المفوض إليهم بعض السلطات باتخاذ القرارات دون الرجوع للمستوى الأعلى أو للإدارة العليا	3.6963	0.99646	16	مرتفع
42	يتم توزيع السلطات والمسؤوليات بين المركز والفروع بشكل رسمي	3.8457	0.88924	13	مرتفع
43	يتم إعطاء حق اتخاذ القرارات للمستويات التنظيمية الأخرى في منظمتي	3.8778	0.95957	9	مرتفع
44	يتم إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بالعمل في منظمتي	4.0111	0.89422	3	مرتفع
45	يتم توفير كافة الموارد لأداء العمل بالشكل المناسب	4.0111	1.02195	4	مرتفع
46	يتم إعطاء العاملين في منظمتي السلطة الكافية في حل المشاكل وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون للرجوع إلى المستويات الإدارية العليا	4.0457	1.04492	1	مرتفع
47	يتم منح العاملين في منظمتي الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة	3.6741	1.18601	17	مرتفع
48	تتمتع بعض الإدارات التابعة للدائرة التي اعمل بها بالاستقلال المالي والإداري المحدود	3.6494	1.14381	18	مرتفع
49	يشارك بعض العاملين في دائرتي في القرارات المتعلقة بأداء دائرتي	3.8642	0.92558	12	مرتفع
50	يشارك بعض العاملين في دائرتي في جمع المعلومات لاتخاذ القرار الإداري	3.8864	0.95870	8	مرتفع
51	يشارك بعض العاملين في دائرتي في عملية تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة المطروحة	3.7630	1.04798	15	مرتفع
52	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل أهداف دائرتي	3.7963	0.91505	14	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.8687**	**0.66792**	-	مرتفع

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق اللامركزية الإدارية في الـدوائر الحكوميـة منطقـة حائـل بالمملكـة العربيـة الـسعودية قـد بلـغ(3.8687) بـانحراف معياري(0.66792)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم(46)(يـتم إعطاء العاملين في منظمتي السلطة الكافية في حل المشاكل وتنفيـذ الحلـول التـي يقررونها دون للرجوع إلى المستويات الإدارية العليا) المرتبة الأولى، فـي حـين جاءت الفقرة رقم(48)(تتمتع بعض الإدارات التابعة للـدائرة التـي اعمـل بهـا بالاستقلال المالي والإداري المحدود) في المرتبة الأخيرة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تصورات الموظفين نحـو العوامـل التنظيمية في الدوائر الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية؟.

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد العوامل التنظيمية المؤثرة في تطبيق اللامركزية الإدارية

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1-5	الهيكل التنظيمي	3.9884	0.66382	3	مرتفع
6-10	الأنظمة والتعليمات	4.0637	0.73277	2	مرتفع
11-15	نمط القيادة والإشراف	4.0780	0.66666	1	مرتفع
16-20	نمط الاتصالات	3.9158	0.76420	4	مرتفع
1-20	**المتوسط الحسابي العام**	**4.0115**	**0.60977**	**-**	**مرتفع**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول(4) إلى أن تصورات المـوظفين نحـو العوامل التنظيمية المؤثرة في تطبيق اللامركزية الإدارية قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي(4.0115)، وانحراف معياري(0.60977)، وقد احتل نمط القيادة والإشراف المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.0780)، تلاه بعد الأنظمة والتعليمـات بمتوسـط حسابي(4.0637)، وجاء في المرتبة الثالثـة، بعـد الهيكـل التنظيمـي بمتوسـط

حسابي(3.9884)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة والأخيرة بعـد نمـط الاتـصالات بمتوسط حسابي(3.9158).

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير المـستقل (العوامـل التنظيميـة) بصورة منفردة:

الجدول رقم(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الهيكل التنظيمي

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	يحدد الهيكل التنظيمي التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في دائرتي	4.1815	0.82776	1	مرتفع
2	يوضح الهيكل التنظيمي التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية في دائرتي	4.1580	0.75714	2	مرتفع
3	يبين الهيكل التنظيمي أشـكال الاتـصالات وشـبكات العلاقات القائمة في دائرتي	3.9815	0.91054	3	مرتفع
4	يتصف الهيكل التنظيمي في دائرتي بالمرونة	3.7877	0.92852	5	مرتفع
5	يساعد الهيكل التنظيمي المرن على تبني اللامركزيـة الإدارية في الدائرة التي اعمل بها	3.8333	0.90767	4	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.9884**	**0.66382**	-	**مرتفع**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد الهيكل التنظيمي قد بلغ (3.9884) بانحراف معيـاري(0.66382)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم(1) (يحـدد الهيكـل التنظيمـي التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في دائرتي) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم(4) (يتصف الهيكل التنظيمي في دائرتي بالمرونة) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الأنظمة والتعليمات

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
6	تتسم الأنظمة والقواعد والإجراءات المتبعة في دائرتي بالوضوح	4.1407	0.86831	**1**	مرتفع
7	القواعد والإجراءات والتعليمات في دائرتي موضـحة بصورة مكتوبة	4.0951	0.90164	**3**	مرتفع
8	تحدد الأنظمة والتعليمات مواصفات الأعمال الواجـب تنفيذها من قبل العاملين في دائرتي	4.1395	0.92033	**2**	مرتفع
9	تحكم القواعد والإجراءات والأنظمة والسياسات سـير العمل في دائرتي.	3.9173	0.88068	**5**	مرتفع
10	تساعد الأنظمة والتعليمات المتبعة في دائرتي على تبني اللامركزية الادراية	4.0259	0.97335	**4**	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**4.0637**	**0.73277**	**-**	**مرتفع**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد الأنظمـة والتعليمـات قـد بلـغ (4.0637) بـانحراف معيـاري (0.73277)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم(6) (تتسم الأنظمة والقواعد والإجراءات المتبعة في دائرتي بالوضوح) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم(9) (تحكم القواعد والإجراءات والأنظمة والسياسات سير العمـل فـي دائرتي) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد نمط القيادة والإشراف

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
11	يحدد نمط القيادة والإشراف علاقة القائد بالمرؤوسين في الدائرة التي أعمل بها	4.2049	0.88803	**2**	مرتفع
12	يساعد النمط القيادي المتبع في دائرتي على خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد	4.2272	0.77204	**1**	مرتفع
13	تتسم الأنماط القيادية المتبعة في دائرتي بأنها أنماط ديموقراطية	3.9025	0.84621	**5**	مرتفع
14	يعمل القادة في دائرتي على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	4.0630	0.78126	**3**	مرتفع
15	يساعد النمط القيادي المتبع في دائرتي على تبني نموذج اللامركزية الإدارية	3.9926	0.91813	**4**	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**4.0780**	**0.66666**	**-**	**مرتفع**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد نمط القيادة والإشراف قد بلغ (4.0780) بانحراف معياري (0.66666)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم(12) (يساعد النمط القيادي المتبع في دائرتي على خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (13) (تتسم الأنماط القيادية المتبعة في دائرتي بأنها أنماط ديموقراطية) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد نمط الاتصالات

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
16	هناك نظام اتصال فعال في الدائرة التي أعمل فيها	4.1284	0.88571	**1**	مرتفع
17	تهدف عملية الاتصال في دائرتي إلى نقل وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين العاملين بعضهم مع بعض	3.8568	0.98655	**4**	مرتفع
18	تهدف عملية الاتصال في دائرتي إلى نقل وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين العاملين وبين الرؤساء	3.8790	1.00071	**3**	مرتفع
19	تهدف عملية الاتصال في دائرتي إلى نقل وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين المنظمة وجمهورها الخارجي	3.9247	1.02044	**2**	مرتفع
20	تساعد عملية الاتصال في دائرتي على تبنـي نمـوذج اللامركزية الادراية	3.7901	0.95919	**5**	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.9158**	**0.76420**	**-**	**مرتفع**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد نمط الاتصالات قد بلغ (3.9158) بانحراف معياري (0.76420)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم(16) (هناك نظام اتصال فعال في الدائرة التي أعمل فيها) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقـم (20) (تـساعد عملية الاتصال في دائرتي على تبني نموذج اللامركزية الادرايـة) فـي المرتبـة الأخيرة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى تصورات الموظفين نحـو العوامـل البيئية في الدوائر الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية؟.

الجدول رقم(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على تصورات الموظفين في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية نحو العوامل البيئية المؤثرة في تطبيق اللامركزية الادراية

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
21-25	العوامل الثقافية	3.8479	0.64773	3	مرتفع
26-29	العوامل الاجتماعية	4.0012	0.74218	2	مرتفع
30-34	العوامل الاقتصادية	4.0286	0.74014	1	مرتفع
21-34	**المتوسط الحسابي العام**	**3.9563**	**0.61533**	**-**	**مرتفع**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول(9) إلى أن تصورات المبحوثين نحو العوامل البيئية المؤثرة في تطبيق اللامركزية الادراية قـد جـاءت مرتفعـة بمتوسـط حـسابي (3.9563)، وانحراف معياري (0.61533)، وقد احتلت العوامل الاقتـصادية المرتبـة الأولى بمتوسط حسابي(4.0286)، تلاها العوامل الاجتماعية بمتوسط حسابي (4.0012)، وجاءت في المرتبة الثالثة العوامل الثقافية بمتوسط حسابي(3.8479).

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير المستقل (العوامل البيئية) بـصورة منفردة:

الجدول رقم(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد العوامل الثقافية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
21	تسهم العوامل الثقافية السائدة في دائرتي فـي تطبيـق اللامركزية الادراية	3.7309	0.99773	**4**	مرتفع
22	لا تتعارض العادات السائدة في المجتمع مـع تطبيـق اللامركزية الادراية في دائرتي	3.7420	0.91753	**3**	مرتفع
23	لا تتعارض التقاليد السائدة في المجتمـع مـع تطبيـق اللامركزية الادراية في دائرتي	3.6494	0.97587	**5**	مرتفع
24	تعمل التغيرات الثقافية في المجتمع على دفـع الإدارة لتبني اللامركزية الإدارية	4.0519	0.84951	**2**	مرتفع
25	تتأثر الدائرة التي اعمل بها بالثقافة السائدة في المجتمع	4.0654	0.80445	**1**	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.8479**	**0.64773**	**-**	**مرتفع**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد العوامل الثقافية قد بلغ(3.8479) بانحراف معياري(0.64773)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم(25)(تتأثر الدائرة التي اعمل بها بالثقافة السائدة في المجتمع) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم(23) (لا تتعارض التقاليد السائدة في المجتمع مع تطبيق اللامركزية الادراية في دائرتي) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد العوامل الاجتماعية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
26	تتأثر دائرتي بالتغيرات الاجتماعية التي تحدث في المجتمع	4.1654	0.77334	**1**	مرتفع
27	تعمل الدائرة التي اعمل بها على تحليل ودراسة أسباب التغيرات الاجتماعية ومدى تأثيرها على المنظمة	3.9469	1.02425	**3**	مرتفع
28	تستجيب الدائرة التي اعمل بها لمتطلبات جمهورها والتيسير عليهم	3.9136	1.01287	**4**	مرتفع
29	تعمل العوامل الاجتماعية على دفع الإدارة لتطبيق اللامركزية الادراية	3.9790	0.91994	**2**	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**4.0012**	**0.74218**	**-**	**مرتفع**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد العوامل الاجتماعية قد بلغ(4.0012) بانحراف معياري(0.74218)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم(26)(تتأثر دائرتي بالتغيرات الاجتماعية التي تحدث في المجتمع) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم(28) (تستجيب الدائرة التي اعمل بها لمتطلبات جمهورها والتيسير عليهم) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد العوامل الاقتصادية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
30	تراعي دائرتي الظروف الاقتصادية في البيئة المحيطة	4.0704	0.89428	**1**	مرتفع
31	تدرس دائرتي مدى توفر حوافز ومشجعات الاستثمار في المنطقة التي تعمل بها	3.9975	0.89498	**4**	مرتفع
32	لكي تستجيب دائرتي للظروف الاقتصادية تحتاج إلى تطوير خطط القوى العاملة فيها	3.9877	0.94069	**5**	مرتفع
33	يلزم توفير الكفاءات والقدرات من الموظفين للاستجابة لمطالب الجمهور في ظل تغير الظروف الاقتصادية	4.0235	0.95288	**3**	مرتفع
34	تدفع العوامل الاقتصادية المتغيرة باتجاه تبني الإدارة للامركزية الادراية	4.0642	0.93329	**2**	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**4.0286**	**0.74014**	**-**	**مرتفع**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد العوامل الاقتصادية قد بلغ(4.0286) بانحراف معياري(0.74014)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم(30)(تراعي دائرتي الظروف الاقتصادية في البيئة المحيطة) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم(32) (لكي تستجيب دائرتي للظروف الاقتصادية تحتاج إلى تطوير خطط القوى العاملة فيها) في المرتبة الأخيرة.

2.1.4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة، تم إجراء إختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات

المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمـة (10) وقيمـة اختبار التباين المسموح (Tolerance) اكبر من (0.05) وتم التأكـد مـن إتبـاع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتـساب معامـل الالتـواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانـت قيمـة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول التالي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (13)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
الهيكل التنظيمي	2.427	0.412	1.017-
الأنظمة والتعليمات	2.481	0.403	0.975-
نمط القيادة والإشراف	3.287	0.304	0.813-
نمط الاتصالات	2.835	0.353	1.139-
العوامل الثقافية	2.046	0.489	0.094-
العوامل الاجتماعية	2.865	0.349	0.901-
العوامل الاقتصادية	2.875	0.348	0.945-

نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعـاد المتغيـر المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (2.046- 3.287)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.304- 0.489) ويعد هذا مؤشـرا على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبـع التوزيـع الطبيعـي باحتـساب معامـل الالتـواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمـات، نمط القيادة والإشراف، نمط الاتصالات) في تطبيق اللامركزية الإدارية في منطقـة حائل بالمملكة العربية السعودية.

جدول (14)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر	قيمة R^2 معامل التحديد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	**0.590**	212.809	4	53.202	**289.189***	**0.000**
الخطأ		148.096	805	0.184		
المجموع		360.905	809			

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يوضح الجدول السابق صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولـى، اعتمادا على معنوية قيم (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق والبالغة (289.189) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (4، 805)، حيـث إن أبعـاد العوامـل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمـات، نمـط القيـادة والإشـراف، نمـط الاتصالات) مجتمعة تفسر ما مقدراه (59.0%) من التباين في المتغير التـابع (تطبيـق اللامركزية الإدارية). مما تقدم نرفض فرضية الدراسـة الأولـى الرئيـسية بـصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمـات، نمـط القيـادة والإشراف، نمط الاتصالات) في تطبيق اللامركزية الإدارية في منطقة حائـل بالمملكـة العربية السعودية.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية

العوامل التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	0.198	0.033	0.196	**5.903***	**0.000**
الأنظمة والتعليمات	0.001-	0.032	0.002-	0.045-	0.964
نمط القيادة والإشراف	0.359	0.039	0.358	**9.198***	**0.000**
نمط الاتصالات	0.278	0.028	0.318	**9.769***	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).**

يَتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، نمـط القيـادة والإشراف، نمط الاتصالات) ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التـابع (تطبيـق

اللامركزية الإدارية) بدلالـة ارتفاع قيمة (t) المحسوبة الظـاهرة فـي الجـدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).
كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجـود أثـر دال إحـصائياً للبعـد (الأنظمة والتعليمات) في المتغير التابع (تطبيق اللامركزية الإداريـة). ممـا تقـدم يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي في تطبيق اللامركزية الإدارية. وقبول الفرضية البديلة التي تـنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمـي فـي تطبيـق اللامركزية الإدارية.
2. قبول الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجـد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأنظمة والتعليمات في تطبيق اللامركزية الإدارية.
3. رفض الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيـة عند مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة والإشراف في تطبيق اللامركزية الإدارية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـد مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة والإشراف في تطبيق اللامركزية الإدارية.
4. رفض الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـد مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنمط الاتصالات في تطبيق اللامركزية الإدارية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنمط الاتـصالات في تطبيق اللامركزية الإدارية.

جدول رقم (16)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بتطبيق اللامركزية الإدارية من خلال أبعاد العوامل التنظيمية

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
نمط القيادة والإشراف	**0.502**	***28.540**	**0.000**
نمط الاتصالات	**0.571**	***11.438**	**0.000**
الهيكل التنظيمي	**0.590**	***5.974**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

*** خرج من معادلة الانحدار بعد الأنظمة والتعليمات.**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد نمط القيادة والإشراف المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (50.2%) من التباين في المتغير التابع(تطبيق اللامركزية الإدارية)، تلاه بعد نمط الاتصالات الذي فسر مع بعد نمط القيادة والإشراف ما مقداره(57.1%) من التباين في المتغير التابع(تطبيق اللامركزية الإدارية)، تلا ذلك بعد الهيكل التنظيمي الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره(59.0%) من التباين في المتغير التابع(تطبيق اللامركزية الإدارية).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل البيئية (العوامل الثقافية، العوامل الاجتماعية، العوامل الاقتصادية) في تطبيق اللامركزية الإدارية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

المصدر	قيمة R^2 معامل التحديد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	**0.630**	227.425	3	75.808	**457.756***	**0.000**
الخطأ		133.481	806	0.166		
المجموع		360.905	809			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول السابق صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية، اعتمادا على معنوية قيم (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق والبالغة (457.756) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (4، 806)، حيث إن أبعاد العوامل البيئية (العوامل الثقافية، العوامل الاجتماعية، العوامل الاقتصادية) مجتمعة تفسر ما مقداره (63.0%) من التباين في المتغير التابع (تطبيق اللامركزية

الإدارية). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الثانية الرئيسية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) للعوامل البيئية (العوامل الثقافية، العوامل الاجتماعية، العوامل الاقتصادية) في تطبيق اللامركزية الإدارية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العوامل البيئية في تطبيق اللامركزية الإدارية

العوامل البيئية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
العوامل الثقافية	0.409	0.028	0.397	**14.548***	**0.000**
العوامل الاجتماعية	0.019	0.031	0.022	0.629	0.530
العوامل الاقتصادية	0.437	0.030	0.484	**14.683***	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

يَتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن بعدي العوامـل البيئيـة (العوامـل الثقافيـة، والعوامـل الاقتصادية) ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تطبيق اللامركزية الإدارية) بدلالـة ارتفاع قيمة (t) المحسوبة الظاهرة فـي الجدول السابق عند مستوى دلالـة (α ≤ 0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج فـي الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً للبعد (العوامل الاجتماعيـة) فـي المتغير التابع (تطبيق اللامركزية الإدارية). مما تقدم يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند (α ≤ 0.05) للعوامل الثقافية في تطبيق اللامركزية الإدارية. وقبول الفرضـية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند (α ≤ 0.05) للعوامـل الثقافية في تطبيق اللامركزية الإدارية.
2. قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) للعوامل الاجتماعية في تطبيق اللامركزية الإدارية.
3. رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) للعوامل الاقتصادية في تطبيق اللامركزية الإداريـة.

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الاقتصادية في تطبيق اللامركزية الإدارية.

جدول رقم (19)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بتطبيق اللامركزية الإدارية من خلال أبعاد العوامل البيئية

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
العوامل الاقتصادية	0.517	*29.424	0.000
العوامل الثقافية	0.630	*15.678	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

* خرج من معادلة الانحدار بعد العوامل الاجتماعية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد العوامل البيئية في تطبيق اللامركزية الإدارية، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد العوامل الاقتصادية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (51.7%) من التباين في المتغير التابع(تطبيق اللامركزية الإدارية)، تلاه بعد العوامل الثقافية الذي فسر مع بعد العوامل الاقتصادية ما مقداره(63.0%) من التباين في المتغير التابع(تطبيق اللامركزية الإدارية).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للعوامل التنظيمية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، الشاغر الوظيفي، الخبرة العملية).

جدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو العوامل التنظيمية وفقا للمتغيرات(العمر، المؤهل التعليمي، الشاغر الوظيفي، الخبرة العملية)

المتغير	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	أقل من 30 سنة	3.8716	0.55458
	30-اقل من 40 سنة	4.1620	0.52224
	41-أقل من 50 سنة	4.0293	0.61060
	50 سنة فأكثر	3.8273	0.78459
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فأقل	4.1618	0.38129
	دبلوم	4.1542	0.45328
	بكالوريوس	3.8867	0.71476
	دراسات عليا	4.0645	0.46194
الشاغر الوظيفي	مدير	4.1500	0.56168
	مساعد مدير	4.3490	0.52713
	موظف	3.9996	0.61044
	أخرى	3.8907	0.60191
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	3.7802	0.84975
	5-أقل من 10 سنوات	3.8088	0.58837
	10-أقل من15 سنة	4.1708	0.36433
	15 سنة فأكثر	4.1379	0.55765

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بـين المتوسـطات الحـسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليـل التبـاين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم(21)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحو العوامل التنظيمية وفقا للمتغيرات(العمر، المؤهل التعليمي، الشاغر الوظيفي، الخبرة العملية)

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	12.211	3	4.070	**11.368***	**0.000**
	خلال المجموعات	288.587	806	0.358		
	الإجمالي	300.798	809			
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	13.462	3	4.487	**12.587***	**0.000**
	خلال المجموعات	287.337	806	0.356		
	الإجمالي	300.798	809			
الشاغر الوظيفي	بين المجموعات	7.931	3	2.644	**7.275***	**0.000**
	خلال المجموعات	292.868	806	0.363		
	الإجمالي	300.798	809			
الخبرة العملية	بين المجموعات	25.669	3	8.556	**25.066***	**0.000**
	خلال المجموعات	275.129	806	0.341		
	الإجمالي	300.798	809			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو العوامل التنظيمية تعود لمتغير العمر، اعتمادا على معنوية قيمة(F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح الفئتين العمريتين(30-40 سنة)، و(41-50 سنة) على حساب الفئة العمرية(أقل من 30 سنة)، ولصالح الفئة العمرية (30-40 سنة) على حساب الفئتين العمريتين (41-50 سنة) ، (50 سنة فأكثر)، وكذلك لصالح الفئة العمرية (41-50 سنة) على حساب الفئة العمرية (50 سنة فأكثر). وقد كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). والجدول التالي رقم(22) يبين النتائج:

الجدول رقم(22)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو العوامل التنظيمية المعلومات وفقا لمتغير العمر.

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30-اقل من 40 سنة	41-أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
أقل من 30 سنة	3.8716	-	**-0.29035***	**-0.15770***	0.04432
30-اقل من 40 سنة	4.1620	-	-	**0.13265***	**0.33466***
41-أقل من 50 سنة	4.0293	-	-	-	**0.20201***
50 سنة فأكثر	3.8273	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

كما بينت نتائج الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو العوامل التنظيمية تعود لمتغير المؤهل التعليمي، اعتمادا على معنوية قيمة(F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح (ثانوية عامة فأقل، دبلوم، دراسات عليا) على حساب البكالوريوس. وقد كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). والجدول التالي رقم(23) يبين النتائج:

الجدول رقم(23)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو العوامل التنظيمية وفقا لمتغير المؤهل التعليمي.

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فأقل	4.1618	-	0.00757	**0.27503***	0.09727
دبلوم	4.1542	-	-	**0.26746***	0.08971
بكالوريوس	3.8867	-	-	-	**-0.17775***
دراسات عليا	4.0645	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

وقد بينت النتائج الواردة في الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو العوامل التنظيمية تعود لمتغير الشاغر الوظيفي، اعتمادا على معنوية قيمة(F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح (مدير) على حساب أخرى، ولصالح مساعد المدير على حساب الموظف والأخرى. وقد كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$). والجدول التالي رقم(24) يبين النتائج:

الجدول رقم(24)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو العوامل التنظيمية وفقا لمتغير الشاغر الوظيفي.

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	موظف	أخرى
مدير	4.1500	-	0.19898-	0.15041	**0.25929***
مساعد مدير	4.3490	-	-	**0.34939***	**0.45827***
موظف	3.9996	-	-	-	0.10889
أخرى	3.8907	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

وقد بينت النتائج في الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو العوامل التنظيمية تعود لمتغير الخبرة العملية، اعتمادا على معنوية قيمة(F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح لصالح ذوي الخبرة (10-أقل من15 سنة)، (15 سنة فأكثر) على حساب (أقل من 5 سنوات)، و(5-أقل من 10 سنوات). وقد كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$). والجدول التالي رقم(25) يبين النتائج:

الجدول رقم(25)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو العوامل التنظيمية وفقا لمتغير الخبرة العملية

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-أقل من 10 سنوات	10-أقل من15 سنة	15 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.7802	-	-0.02857	**-0.39067***	**-0.35772***
5-أقل من 10 سنوات	3.8088	-	-	**-0.36210***	**-0.32916***
10-أقل من15 سنة	4.1708	-	-	-	0.03294
15 سنة فأكثر	4.1379	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للعوامل البيئية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، الشاغر الوظيفي، الخبرة العملية).

جدول رقم (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو العوامل البيئية وفقا للمتغيرات(العمر، المؤهل التعليمي، الشاغر الوظيفي، الخبرة العملية)

المتغير	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	أقل من 30 سنة	3.8363	0.61799
	30-اقل من 40 سنة	4.0272	0.58986
	41-أقل من 50 سنة	3.9457	0.64033
	50 سنة فأكثر	4.0236	0.56626
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فأقل	4.0861	0.44999
	دبلوم	4.0671	0.46588
	بكالوريوس	3.8841	0.69854
	دراسات عليا	3.8375	0.64796
الشاغر الوظيفي	مدير	4.5625	0.32745
	مساعد مدير	4.1866	0.48856
	موظف	3.9298	0.61667
	أخرى	3.8287	0.60523
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	3.8659	0.75976
	5-أقل من 10 سنوات	3.7737	0.56364
	10-أقل من15 سنة	4.0754	0.50866
	15 سنة فأكثر	4.0110	0.61402

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بـين المتوسـطات الحـسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليـل التبـاين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم(27)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحو العوامل البيئية وفقا للمتغيرات(العمر، المؤهل التعليمي، الشاغر الوظيفي، الخبرة العملية)

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	4.152	3	1.384	***3.691**	**0.012**
	خلال المجموعات	302.156	806	0.375		
	الإجمالي	306.308	809			
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	7.479	3	2.493	***6.724**	**0.000**
	خلال المجموعات	298.829	806	0.371		
	الإجمالي	306.308	809			
الشاغر الوظيفي	بين المجموعات	16.629	3	5.543	***15.423**	**0.000**
	خلال المجموعات	289.679	806	0.359		
	الإجمالي	306.308	809			
الخبرة العملية	بين المجموعات	11.164	3	3.721	***10.163**	**0.000**
	خلال المجموعات	295.143	806	0.366		
	الإجمالي	306.308	809			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \le 0.05$).**

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحـصائية فـي تـصورات المبحوثين نحو العوامل البيئية تعود لمتغير العمر، اعتمادا على معنويـة قيمـة(F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالـة ($\alpha \le 0.05$). ولتحديـد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح الفئتين العمريتين (30-اقل من 40 سنة)، و(50 سنة فأكثر) علـى حـساب الفئـة العمرية (أقل من 30 سنة). وقد كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة($0.05 \ge \alpha$). والجدول التالي رقم(28) يبين النتائج:

الجدول رقم(28)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو العوامل البيئية وفقا لمتغير العمر

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30-اقل من 40 سنة	41-أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
أقل من 30 سنة	3.8363	-	**-0.19090***	-0.10946	**-0.18731***
30-اقل من 40 سنة	4.0272	-	-	0.08144	0.00359
41-أقل من 50 سنة	3.9457	-	-	-	-0.07785
50 سنة فأكثر	4.0236	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

كما بينت نتائج الجدول (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو العوامل البيئية تعود لمتغير المؤهل التعليمي، اعتمادا على معنوية قيمة(F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح (ثانوية عامة فأقل، دبلوم) على حساب (البكالوريوس، دراسات عليا). وقد كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). والجدول التالي رقم(29) يبين النتائج:

الجدول رقم(29)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو العوامل البيئية وفقا لمتغير المؤهل التعليمي.

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فأقل	4.0861	-	0.01907	**0.20205***	**0.24866***
دبلوم	4.0671	-	-	**0.18299***	**0.22959***
بكالوريوس	3.8841	-	-	-	0.04661
دراسات عليا	3.8375	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

وقد بينت النتائج الواردة في الجدول (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو العوامل البيئية تعود لمتغير الشاغر الوظيفي، اعتمادا على معنوية قيمة(F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة

($\alpha \le 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح (مدير) على حساب (مساعد مدير، موظف، أخرى)، ولصالح مساعد المدير على حساب الموظف والأخرى. وقد كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة($\alpha \le 0.05$). والجدول التالي رقم(30) يبين النتائج:

الجدول رقم(30)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو العوامل البيئية وفقا لمتغير الشاغر الوظيفي.

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	موظف	أخرى
مدير	4.5625	-	**0.37591***	**0.63265***	**0.73380***
مساعد مدير	4.1866	-	-	**0.25674***	**0.35789***
موظف	3.9298	-	-	-	0.10115
أخرى	3.8287	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \le 0.05$).**

وقد بينت النتائج في الجدول (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو العوامل البيئية تعود لمتغير الخبرة العملية، اعتمادا على معنوية قيمة(F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (10-أقل من15 سنة)، (15 سنة فأكثر) على حساب (أقل من 5 سنوات)، و(5-أقل من 10 سنوات). وقد كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة($\alpha \le 0.05$). والجدول التالي رقم(31) يبين النتائج:

الجدول رقم(31)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو العوامل البيئية وفقا لمتغير الخبرة العملية

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-أقل من 10 سنوات	10-أقل من15 سنة	15 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.8659	-	0.09219	**-0.20953***	**-0.14511***
5-أقل من 10 سنوات	3.7737	-	-	**-0.30172***	**-0.23730***
10-أقل من15 سنة	4.0754	-	-	-	0.06442
15 سنة فأكثر	4.0110	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \le 0.05$).**

الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو **تطبيق اللامركزية الإدارية في** الدوائر الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، الشاغر الوظيفي، الخبرة العملية).

الجدول رقم(32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو تطبيق اللامركزية الإدارية وفقا للمتغيرات(العمر، المؤهل التعليمي، الشاغر الوظيفي، الخبرة العملية)

المتغير	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	أقل من 30 سنة	3.8652	0.61031
	30-اقل من 40 سنة	3.9277	0.71522
	41-أقل من 50 سنة	3.8637	0.65667
	50 سنة فأكثر	3.7434	0.66924
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فأقل	4.0327	0.43504
	دبلوم	3.9758	0.53831
	بكالوريوس	3.7802	0.76948
	دراسات عليا	3.8277	0.56440
الشاغر الوظيفي	مدير	4.0486	0.51263
	مساعد مدير	4.0431	0.70622
	موظف	3.8517	0.66746
	أخرى	3.8348	0.68140
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	3.8337	0.79833
	5-أقل من 10 سنوات	3.6566	0.65887
	10-أقل من15 سنة	3.9746	0.55183
	15 سنة فأكثر	3.9199	0.66549

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم(33)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحو تطبيق اللامركزية الإدارية وفقا للمتغيرات(العمر، المؤهل التعليمي، الشاغر الوظيفي، الخبرة العملية)

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	2.374	3	0.791	1.779	0.150
	خلال المجموعات	358.531	806	0.445		
	الإجمالي	360.905	809			
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	8.170	3	2.723	***6.222**	**0.000**
	خلال المجموعات	352.736	806	0.438		
	الإجمالي	360.905	809			
الشاغر الوظيفي	بين المجموعات	2.833	3	0.944	2.126	0.096
	خلال المجموعات	358.072	806	0.444		
	الإجمالي	360.905	809			
الخبرة العملية	بين المجموعات	11.001	3	3.667	***8.447**	**0.000**
	خلال المجموعات	349.904	806	434.		
	الإجمالي	360.905	809			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو تطبيق اللامركزية الإدارية تعود لمتغير العمر، اعتمادا على عدم معنوية قيمة(F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما بينت نتائج الجدول (33) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو تطبيق اللامركزية الإدارية تعود لمتغير المؤهل التعليمي، اعتماداً على معنوية قيمة(F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح (ثانوية عامة فأقل، دبلوم) على حساب (البكالوريوس). وقد كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). والجدول التالي رقم(34) يبين النتائج:

الجدول رقم(34)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو تطبيق اللامركزية الإدارية وفقا لمتغير المؤهل التعليمي

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فأقل	4.0327	-	0.05685	***0.25247**	0.20498
دبلوم	3.9758	-	-	***0.19562**	0.14813
بكالوريوس	3.7802	-	-	-	0.04749-
دراسات عليا	3.8277	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

وقد بينت النتائج الواردة في الجدول (33) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو تطبيق اللامركزية الإدارية تعود لمتغير الشاغر الوظيفي، اعتمادا على عدم معنوية قيمة(F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وقد بينت النتائج في الجدول (33) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو تطبيق اللامركزية الإدارية تعود لمتغير الخبرة العملية، اعتمادا على معنوية قيمة(F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات، 15 سنة فأكثر)، على حساب (5-10 سنوات)، ولصالح (10-أقل من 15 سنة) على حساب (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات). وقد كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). والجدول التالي رقم(35) يبين النتائج:

الجدول رقم(35)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو تطبيق اللامركزية الإدارية وفقا لمتغير الخبرة العملية

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-أقل من 10 سنوات	10-أقل من15 سنة	15 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.8337	-	***0.17707**	***0.14091-**	0.08622-
5-أقل من 10 سنوات	3.6566	-	-	***0.31798-**	***0.26330-**
10-أقل من15 سنة	3.9746	-	-	-	0.05468
15 سنة فأكثر	3.9199	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

2.4 مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. بينت النتائج إن مستوى تطبيق اللامركزية الإدارية في الدوائر الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة. وهذا معناه عدم تركيز السلطة لدى مراكز الوزارات التابعة لها الدوائر الحكومية المبحوثة، ويتم توزيعها بين الأشخاص والمستويات الإدارية المختلفة فيها بما يخدم مصلحة العمل، ويحقق الفاعلية في الأداء، ويسهل من عملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل سيما الروتينية منها. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (نعيرات، 2006) التي بينت أن الغالبية العظمى من العاملين تؤيد مبدأ اللامركزية الادراية. ونتائج دراسة (ناجي، 2005) التي أشارت إلى أن درجة فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية. ودراسة (الحجيري، 2005) التي أشارت نتائجها إلى أن فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة ودرجة التفويض في مركز الوزارات بسلطنة عمان من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً. ونتائج دراسة (جويحان، 1995) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية تصل إلى نسبة 80% من عملهم الإداري. كما التقت النتيجة مع نتيجة دراسة وايمر (Wimar ,2009) التي بينت إحدى نتائجها أن أن أتباع سياسة اللامركزية قد خفضت من خط الفقر وأوجدت نوع من تفويض السلطة قد منحت إلى حكام الأقاليم والمدراء العموميين.
2. توصلت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين نحو العوامل التنظيمية المؤثرة في تطبيق اللامركزية الإدارية قد جاءت مرتفعة، وقد احتل نمط القيادة والإشراف المرتبة الأولى، تلاه بعد الأنظمة والتعليمات، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الهيكل التنظيمي، يلي ذلك في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد نمط الاتصالات. وتدل هذه النتيجة على إدراك المبحوثين لدور العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية، فنمط القيادة والإشراف يعد الإطار الذي يحدد علاقة القائد بالمرؤوسين والذي يستخدمه القائد أو المدير في الدوائر المبحوثة لقيادة

مرؤوسيه وحملهم على أداء مهام وظائفهم بالشكل المناسب، ويتـضح أن نمـط القيادة والإشراف المتبع يعكس الحاجة إلى ضرورة تطبيق اللامركزية الإدارية. كما أن الأنظمة والتعليمات تحدد مواصفات الأعمال الواجب تنفيذها مـن قبـل العاملين والتي تدفع باتجاه تسهيل مهام العمل من خلال تبني أسلوب اللامركزية الإدارية لإعطاء الموظفين صلاحيات وسلطات أكثر لأداء مهام العمل بالسرعة والوقت المناسب. وبالنسبة لمتغير الهيكل التنظيمي الـذي يوضـح التقـسيمات والوحدات الرئيسية والفرعية في الدوائر الحكومية المبحوثة، ويوضـح كـذلك شبكة العلاقات والاتصالات القائمة في الدائرة والتي تسهل من عمليـة تطبيـق اللامركزية الإدارية. أما فيما يتعلق بنمط الاتصالات الذي يعمل على نقل وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين الإدارة والموظفين مما سهل من عملية تطبيـق اللامركزية الإدارية. تتفق النتيجة مع دراسة (الذنيبات، 2009) التي توصـلت إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) قد جاءت مرتفعة.

3. وبينت الدراسة أن تصورات المبحوثين نحو العوامل البيئية المؤثرة في تطبيـق اللامركزية الإدارية قد جاءت مرتفعة، وقد احتلت العوامل الاقتصادية المرتبـة الأولى، وهذا معناه أهمية هذه العوامل ودورها في تبني أسـلوب اللامركزيـة الإدارية في المنظمات المبحوثة، فالدولة تشجع وتستقطب الاسـتثمار المحلـي والأجنبي، وحتى يحقق الاستثمار فوائدة لا بد من تسهيل الإجراءات وتفـويض الصلاحيات مما يزيد من درجة تبني وتطبيق اللامركزية الإدارية. تـلا ذلـك العوامل الاجتماعية ويعني ذلك مراعاة أصحاب القرارات العليا في المنظمـات المبحوثة لحاجات ورغبات الجمهور وتقصي ومراعاة التغييـرات الاجتماعيـة الحاصلة في البيئة السعودية وهذا يخدم التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإداريـة للتسهيل والتيسير على المراجعين. وجاءت في المرتبة الثالثة العوامـل الثقافيـة حيث أن متخذ القرار يراعي التغييرات الثقافية، والثقافة السائدة فـي المجتمـع السعودي، والعادات والتقاليد التي لا تتعارض مع تطبيق اللامركزيـة الإداريـة لتسهيل إجراءات العمل وتقديم الخدمات للمواطنين بالـسرعة والجـودة. تتفـق

النتيجة مع دراسة (الذنيبات، 2009) التي توصلت إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (العوامل البيئية) قد جاءت مرتفعة.

4. بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمات، نمط القيادة والإشراف، نمط الاتصالات) في تطبيق اللامركزية الإدارية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. ومرد هذه النتيجة عائد إلى أن مرونة الهيكل التنظيمي في المنظمات المبحوثة، ووضوح الأنظمة والتعليمات، وتفهم القادة وعلاقاتهم الطيبة مع المرؤوسين بما يتعلق بالنواحي الإدارية والاجتماعية إلى جانب الحرية المعطاة لهم في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، ووضح خطوط الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، كل ذلك دفع باتجاه تطبيق اللامركزية الإدارية في المنظمات المبحوثة في هذه الدراسة. تلتقي النتيجة مع نتيجة دراسة (القيسي، 2010) التي توصلت إلى أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الادراية. تلتقي النتيجة مع نتيجة دراسة تارجا وآخرون (Tarja& others, 2005) التي بينت أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية التمكين مثل ضغوط العمل، وطبيعة العمل. ونتيجة دراسة جلمور (Gilmore, 1996) التي توصلت إلى أن أكثر العوامل التنظيمية تأثيراً في اتخاذ القرار تتمثل في مرونة الهيكل التنظيمي. ونتائج دراسة بوت (Boote, 1993) التي أشارت إحدى نتائجها أن هناك أثر للهيكل التنظيمي في كل من المركزية واللامركزية في المدارس.

5. وتوصلت النتائج إلى أن أبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة والإشراف، نمط الاتصالات) ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تطبيق اللامركزية الإدارية). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد (الأنظمة والتعليمات) في المتغير التابع (تطبيق اللامركزية الإدارية) وقد يكون ذلك عائد إلى أن الأنظمة والتعليمات هي أوامر مكتوبة يجب الالتزام بها من قبل العاملين مما جعل دورها في تطبيق اللامركزية قليل.

6. كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة $(\alpha \leq 0.05)$ للعوامل البيئية (العوامل الثقافية، العوامل الاجتماعية، العوامل الاقتصادية) فـي تطبيق اللامركزية الإدارية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. ويمكـن رد هذه النتيجة إلى أن العادات والتقاليد والثقافة السائدة في المجتمع الـسعودي، والضغوط الاجتماعية على الإدارة العليا لتسهيل إجـراءات العمـل وتبـسيطه بالنظر إلى التباعد الجغرافي بين مناطق وإمارات المملكة، كمـا أن الاسـتثمار الأجنبي والمحلي في المملكة يتطلب تـسهيل إجـراءات الأعمـال وتفـويض الصلاحيات للمدراء والموظفين في المناطق البعيدة لتحقيق الأهداف بوقت قليـل وتقديم خدمات للمراجعين تتسم بالجودة وفي الوقت المناسب. تتفق النتيجة مـع نتيجة دراسة شاندرانج (Chandrannuj, 2004) التي بينت نجـاح مـساهمة المشاركة الشعبية في تطوير اللامركزية الإدارية والمالية.

7. وقد أشارت النتائج إلى أن بعدي العوامل البيئية (العوامل الثقافيـة، والعوامـل الاقتصادية) ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التـابع (تطبيـق اللامركزيـة الإدارية). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً للبعد (العوامـل الاجتماعية) في المتغير التابع (تطبيق اللامركزية الإدارية) وقد يكون ذلك عائد إلى الاستجابة البطيئة لدى البعض من أفراد المجتمع للتغيرات الاجتماعية ممـا قلل من دور العوامل الاجتماعية في تطبيق اللامركزية الإداريـة، أو أن هنـاك عوامل أكثر أهمية من العوامل الاجتماعية في الدفع باتجاه تطبيق اللامركزيـة الإدارية في المنظمات المبحوثة.

8. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحـوثين نحـو العوامل التنظيمية تعود لمتغير العمر، وقـد كانـت الفـروق لـصالح الفئتـين العمريتين(30-40 سنة)، و(41-50 سنة) على حساب الفئة العمرية(أقل من 30 سنة) وقد يكون مرد ذلك عائد إلى أن بعض الموظفين الأكبر عمراً لديهم خبرة في مجال العمل أفضل من نظرائهم الأصغر سناً مما جعل الأكبر سناً يـدركون دور العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية. وبينت النتائج كـذلك أن الفروق كانت لصالح الفئة العمرية(30-40 سنة) على حساب الفئتين العمريتين

(41-50 سنة)، (50 سنة فأكثر)، وكذلك لصالح الفئة العمرية (41-50 سنة) على حساب الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) ويمكن تفسير هذه النتيجة أن هؤلاء الموظفين في مواقع وظيفية معينة تمكنهم من الاطلاع بصورة أفضل على حيثيات ومتطلبات العمل مما جعلهم يدركون دور العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية. تلتقي النتيجة مع نتيجة دراسة (القيسي، 2010) التي توصلت إلى وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو العوامل التنظيمية تعود لمتغير العمر.

9. وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو العوامل التنظيمية تعود لمتغير المؤهل التعليمي، وقد كانت الفروق لصالح (ثانوية عامة فأقل، دبلوم، دراسات عليا) على حساب البكالوريوس. وقد يكون هذا الاختلاف عائد إلى أن باقي الموظفين من حملة الدرجات العلمية الأخرى غير البكالوريوس يشغلون وظائف إدارية يشعرون من خلالها بضرورة وجود دور للعوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية. تلتقي النتيجة مع نتيجة دراسة (القيسي، 2010) التي توصلت إلى وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو العوامل التنظيمية تعود لمتغير المؤهل التعليمي.

10. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو العوامل التنظيمية تعود لمتغير الشاغر الوظيفي، وقد كانت الفروق لصالح (مدير) على حساب أخرى، ولصالح مساعد المدير على حساب الموظف والأخرى. فالمدراء والمساعدين هم أكثر معرفة في غالب الأحيان من باقي الموظفين بمجريات العمل ومقتضيات المصلحة العامة مما جعل تصورهم نحو دور العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية يفوق باقي الموظفين. تلتقي النتيجة مع نتيجة دراسة (القيسي، 2010) التي توصلت إلى وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو العوامل التنظيمية تعود لمتغير المنصب الوظيفي.

11. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو العوامل التنظيمية تعود لمتغير الخبرة العملية، وقد كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (10-أقل من15 سنة)، (15 سنة فأكثر) على حساب (أقل من 5 سنوات)، و(5-

أقل من 10 سنوات). فالموظفين الأكثر خبرة في مجال العمل هم أكثر معرفة ودراية بضرورة تطبيق اللامركزية الإدارية من خلال دور العوامل التنظيمية. تلتقي النتيجة مع نتيجة دراسة (القيسي، 2010) التي توصلت إلى وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو العوامل التنظيمية تعود لمتغير الخبرة.

12. كما توصلت النتائج كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو العوامل البيئية تعود لمتغير العمر، وقد كانت الفروق لصالح الفئتين العمريتين (30-اقل من 40 سنة)، و(50 سنة فأكثر) على حساب الفئة العمرية (أقل من 30 سنة). ويمكن رد هذه النتيجة عائد إلى أن الموظفين صغار السن وقليلي الخبرة لديهم معلومات متواضعة نحو دور العوامل البيئية في تطبيق اللامركزية الإدارية، حيث يتركز جل اهتمامهم في تعلم إجراءات العمل وكيفية تنفيذ الأنظمة والتعليمات للحفاظ على مكتسبات الوظيفة.

13. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو العوامل البيئية تعود لمتغير المؤهل التعليمي، وقد كانت الفروق لصالح (ثانوية عامة فأقل، دبلوم) على حساب (البكالوريوس، دراسات عليا). ويمكن تفسير هذه النتيجة عائد إلى أن الموظفين من حملة الدرجات العلمية الجامعية العليا والبكالوريوس لا يرون أن للعوامل البيئية دوراً في تطبيق اللامركزية الإدارية وان هناك عوامل أكثر أهمية منها.

14. وأشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو العوامل البيئية تعود لمتغير الشاغر الوظيفي، وقد كانت الفروق لصالح (مدير) على حساب (مساعد مدير، موظف، أخرى)، ولصالح مساعد المدير على حساب الموظف والأخرى. فالمدراء والمساعدين كما ذكر سابقاً أعرف من باقي الموظفين بالعوامل التي تؤثر في تطبيق اللامركزية الإدارية، فطبيعة عملهم تجعلهم يتحسسون ضرورة تطبيق اللامركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات لهم لتسهيل وتسريع إجراءات العمل.

15. وبينت بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو العوامل البيئية تعود لمتغير الخبرة العملية، وقد كانت الفروق لصالح ذوي

الخبرة (10-أقل من15 سنة)، (15 سنة فأكثر) على حساب (أقل من 5 سنوات)، و(5-أقل من 10 سنوات). فالموظفين الأكثر خبرة لديهم قدرة على فهم متطلبات العمل، وضرورة تسهيل إجراءات العمل، من نظرائهم الأقل خبرة في مجال العمل الإداري.

16. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو تطبيق اللامركزية الإدارية تعود لمتغير العمر. وهذا معناه توافق أراء أفراد العينة من مختلف الفئات العمرية حول تطبيق اللامركزية الإدارية وضرورتها لتحسين مستوى الأداء.

17. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو تطبيق اللامركزية الإدارية تعود لمتغير المؤهل التعليمي، وقد كانت الفروق لصالح (ثانوية عامة فأقل، دبلوم) على حساب (البكالوريوس) وقد يكون سبب ذلك أهمية اللامركزية الإدارية وضرورة تطبيقها لدى المبحوثين ذوي التأهيل العلمي المتدني مقارنة مع نظرائهم حملة درجة البكالوريوس.

18. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو تطبيق اللامركزية الإدارية تعود لمتغير الشاغر الوظيفي. وهذا يعني أن المبحوثين من مختلف المستويات الوظيفية يتفقون في الرأي حول تطبيق اللامركزية الإدارية في الدوائر المبحوثة بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية.

19. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو تطبيق اللامركزية الإدارية تعود لمتغير الخبرة العملية. وقد كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات، 15 سنة فأكثر)، على حساب (5-10 سنوات)، ولصالح (10-أقل من 15 سنة) على حساب (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات). وهذا الاختلاف تبعا للخبرة العملية قد يعود لأهمية تطبيق اللامركزية الإدارية من وجهة نظر الموظفين الأقل خبرة والأكثر خبرة في العمل.

3.4 التوصيات:

اعتماداً على ما تقدم، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة التوسع في عملية ممارسة تفويض الصلاحيات وإتاحـة المـشاركة لكافة العاملين في المستويات الادراية المختلفة.
2. التوسع في تطبيق اللامركزية سيما في الدوائر الحكومية والتي تعمـل فـي مناطق بعيدة جغرافياً عن المركز، أو تلك التي تعمل في المناطق النائية في المملكة العربية السعودية.
3. ضرورة المراجعة المستمرة للهياكل التنظيمية في الدوائر المبحوثة لـضمان نجاح اللامركزية الادراية فيها.
4. العمل على مراجعة الأنظمة المعمول بها في الدوائر المبحوثة وتطويرها بما يخدم تحقيق أهداف تلك المنظمات، ويضمن نجاح عملية تطبيق اللامركزيـة الإدارية.
5. إجراء دراسات علمية حول موضع الدراسة الحالية لتشمل متغيرات أخـرى ومجتمعات وظيفية أخرى في باقي القطاعات كالخدمية والصناعية وخلافـه بهدف الاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها.

المراجع

أ - المراجع العربية:

توفيق، عبد الرحمن، (2004)، **الشخصية القيادية فكراً وفعلاً**، مركـز الخبـرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.

جلدة، سليم، (2009)، **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالـة**، ط1، دار الرايـة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

جويحان، ماهر، (1995)، **درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في الأردن**، رسالة ماجـستير غيـر منشوره، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن.

حامدون، سليمان، (2006)، اللامركزية الإدارية ومساهمتها في التنمية المحليـة، **مجلة جامعة سبها" للعلوم الإنسانية**، ملتقى شدرات العـرب، متـوفر عبـر **http://www.shatharat.net**

حجاحجة، علي، (2004)، **اتخاذ القرارات الإدارية**، ط1، عمان، دار قنديل للنـشر والتوزيع.

الحجيري، حميد، (2005)، **أثر تفويض السلطة على اداء القيادات الادراية فـي مركز الوزارات بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتـة، الكرك، الاردن.

الحربي، محمد، (2007)، **تفويض الصلاحيات لدى القيادات الادراية فـي وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

حسين، فايز، (2008)، **سـيكولوجيا الإدارة العامـة**، ط1، دار أسـامة للنـشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحلواني، ابتسام، (2000)، دور التفويض الفعال في نجـاح المـديرين، **المجلـة الدولية للعلوم الإدارية**، المجلد رقم (8) العدد رقم (3) الإصدار العربـي،ص ص.215-271.

حمود، خضير، (2002)، **السلوك التنظيمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

خاشقجي، هاني، (2002)، **الإدارة المحليـة فـي المملكـة العربيـة الـسعودية (المفاهيم- الأسس- التطبيقات)**، ط1، مطابع الفرزدق، الرياض، السعودية.

داوود، ليندا، (2008)، واقع ممارسة الصلاحيات لمـدراء المـستويات الادرايـة ومسؤولي الوحدات التنظيمية في عدد من مؤسسات ووزارات اقليم كوردسـتان العراق، **مجلة زانكو**، السنة 22، العدد 16، ص ص :295-340.

درة، عبد الباري والمـدهون، موسـى والجـزراوي، إبـراهيم، (1994)، **الإدارة الحديثة**، ط1، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.

الدوري، حسين والأعرجي، عاصم، (1987)، **مبادئ الإدارة العامة**، ط1، مطبعـة الجامعة المستنصرية، بغداد العراق.

الذنيبات، سمير، (2009)، **أثر العوامل التنظيمية والبيئية علـى فاعليـة اتخـاذ القرارات الإدارية(دراسة ميدانية في مؤسـسة المـدن الـصناعية الأردنيـة، ومؤسسة المناطق الحرة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.

الرسول، خمائل، (2005)، **تأثير الهيكل التنظيمي واللاتأكد البيئي في فاعلية بعض كليات جامعة بغداد والكليات الأهلية، دراسة ميدانية**، رسالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة بغداد، العراق.

رشيد، أحمد، (1994)، **الإصلاح الإداري، إعادة التفكير**، دار النهـضة العربيـة، القاهرة، مصر.

الزبيدي، غني وحسن، رضا، (2010)، العلاقة بين الرسمية والمركزية وتأثيرهما في جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية لاارء عينة من العاملين والمرضى في بعض مستشفيات بغداد /الرصافة، **مجلة كلية بغـداد للعلـوم الاقتـصادية الجامعة**، العدد 24، بغداد، العراق.

الزعبي، خالد، (1993)، **تشكيل المجالس المحلية وأثره علـى كفايتهـا**، منـشأة المعارف للطباعة والنشر، القاهرة مصر.

زويلاف، مهدي واللوزي، سليمان، (1993)، **التنمية الإدارية والدول النامية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الساعدي، علاء، (1996)، أسباب تأثير ومقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني، **الإداري**، مسقط، العدد (66).

السالم، مؤيد، (2002)، **تنظيم المنظمات**، ط1، عالم الكتاب الحديث، اربد، الأردن.

سعد، فؤاد، (1996)، اللامركزية والإدارة المحلية: أساس للديمقراطية والتنمية، **مؤتمر الحوار الوطني حول جدول أعمال (1996-2000)**، بيروت، لبنان.

الشماع، خليل، (1995)، **مبادئ إدارة الأعمال**، مطبعة جامعة الموصل، الجمهورية العراقية.

الشواوره، رشا، (2010)، **أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الصفار، احمد، (2009)، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في مصارف التجارية الأردنية، **دورية الإدارة والاقتصاد**، جامعة المستنصرية، العدد 76.

الطراونة، إحسين، (2006)، **العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية إقليم جنوب الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.

الطراونة، محمد، (1999)، التخاصية والكفاءة الإدارية، **مجلة دراسات**، الجامعة الأردنية، م(25)، ع(1)، ص ص 33-67

الطويل، محمد، (1995)، **الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية**، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

عارف، حسين ،(2001)، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار يافا العلمية، عمان، الأردن

العبيدين، بثينه، (2004)، **العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية**، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.

العتيبى، سعد بن مرزوق(2004) **تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطـوير الادارى،** الاجتماع الاقليمى الثانى عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مـسقط- سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر2004

عثمان، محمد،(2001)، التخطيط: أسس ومبادئ عامـة، ط2، دار صـفاء للنـشر والتوزيع،عمان، الأردن.

العميان، محمود، (2005)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط2، دار وائل للنشر، الأردن.

غبوش، أحمد، (1989)، معوقات الإصـلاح الإداري، **الإداري**، مـسقط، ع (38-39)، 19-34.

غنيم، عثمان بن محمد ، (2009)، التخطيط التنموي الإقليمي في إطار اللامركزية الإدارية التجربة الأردنية، **مجلة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، العدد :** 2 (92).

الفرا، ماجد واللوح، نبيل، (2007)، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلـسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الادارية، **مجلة الجامعة الاسـلامية، سلـسلة الدراسات الانسانية**، المجلد 15، العدد 2، ص ص 461-506.

الفرحان، أمل، (2002)، **الإدارة العامة في الأردن بين النظرية والتجربة العملية**، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

فليه، فاروق، وعبد المجيـد، الـسيد، (2005)، **الـسلوك التنظيمـي: فـي إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد، (2006)، **مقدمة في الإدارة العامة**، ط1، عمان، وائل للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد، (1993)، **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانـساني الفـردي والجماعي في المنظمات الادراية**، ط2، دار الشروق، عمان، الاردن.

القيسي، أحمد، (2010)، **أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزيـة الاداريـة دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤوساء الاقسام والشعب في امانة عمان**

الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.**
ماهر، أحمد، (2005)، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات،** الدار الجامعيـة، الإسكندرية، مصر.
مبيضين، عقلة والحسن، ربحي، (2000)، ضغوط العمل التي يواجههـا موظفـو الشؤون المالية في الإدارة المالية العامة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، **أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،** المجلد (3)، العدد (2).
المغربي، كامل، (1995)، **السلوك التنظيمـي: مفـاهيم وأسـس سـلوك الفـرد والجماعة في التنظيم،** ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
المنديل، خالد، (2003)، **المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض،** رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
منصور، رشيد، (2004)، **المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلـسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة في فلسطين،** رسالة ماجستير غيـر منـشورة، جامعـة النجـاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
الموسوي، محسن، (1998)، **الإدارة والنظام الإداري،** مكتبة الغدير، بيروت، لبنان.
ناجي، بسام حسن (2005).**درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربيـة والتعلـيم فـي الأردن،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
نعيرات، مجدولين، (2006)، **التوجه نحو تطبيق اللامركزية الادراية في مستشفى جنين،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
النعيم، عبد ا ، (2006)، لامركزية في الإدارة المحلية بالدول العربيـة، متـوفر عبر: **http://ar-ar.facebook.com/note.php?note_id**
الهيتي، خالد، (1999)، **إدارة الموارد البشرية،** ط1، دار ومكتبة الحامـد للنـشر، عمان، الأردن.
الياسري، أكرم، (1988)، **استخدام اللامركزية في تطبيق نظام التقاعد المدني في**

العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

ب- المراجع الاجنبية:

Alinio, S, (2008), Philippine Local Government Officials Perceptions of Decentralization and Its Effects on Local Governments' Administrative Capabilities, **www.ncrel.org/sdrs/issues.**

Boote, C, (1993), Centralization and De Centralization: The Relationship of Bureaucracy Autonomy and The Princeipleship in Elementray School, **DAI**, V(53), N(9), PP: 3055-3069.

Chandranu, M ,(2004), Municipal government, social capital, and decentralization in Thailand" Northern Illinois *University* , United States – Illinois.**http://proquest.umi.com/pqdweb.**

Collins, A.A, (2001), Examination OF The Impact Of The Changinng Nature Of Work On Occupayion: A Longitudinal Study. Unpublished Docteoral Dissertation, Rice University Houston. Texas.

Daft, Ricard., (2000), **Management**. Frthworth: The Dryden Press.Pp.564-95.

Dessler,G.(1986).**Organization Theory :Intrgrating Structure and behavior**. Englewood cliffs ,NJ: prentice -Hall,Inc.

Doble, (1998), "Political Prudence And The Ethics Of Leadership", **Public Administration Review**, Vol. 58, No, 1,PP ,19-23.

Gilmore. A (1996), The Impact of Organizational Factors on Management Decision Making**,** Strategic Change, **Public Administration Review,** Vol (5), No(3), pp:334-35.

Lopez, M, (2006), Administrative and Financial Model in Seven Spanish Universities. **The International Journal of Higher Education and Educational Planning**, V(51), N(4), PP: 589-617.

Maddik, H, (1993), **Democracy, Decentralization & Development** Londn.

Mintzberg, H.(1979).T**he Structuring of Organizations Englewood Cliffs**,NJ: prentice- Hall,Inc.

Robbins, S,(1990), **Organiztion Theary**" 3rd,ed.Hall ،Inc.

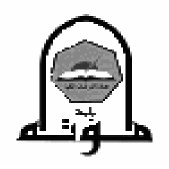
Tarja ،s ، Milna ،S ، Pauli ، P Diane ، I (2005), Work empowerment as experienced by head nurses . **journal of Nursing management** ، vol 13 No 2.

White, L, (2003), **Decentralization in Encyclopedia of the social sciences**, U.S.A, vol, 5, p.44.

Wilmar , S, (2009), **Policy making and implementation in a decentralizing Indonesia: Poverty reduction strategy from 'above' and 'below'**,University of Hawai'i at Manoa , United States – Hawaii.

ملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولية



جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

كلية إدارة الأعمال- قسم الإدارة العامة

حضرة الدكتور..............................المحترم

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته

يقوم الطالب بإعداد دراسة بعنوان: أثر العوامل التنظيمية والبيئية في تطبيق اللامركزية الإدارية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعة مؤتة ولإغراض هذه الدراسة فقد قام الباحث بتطوير الإستبانة المرافقة علماً بأن الإجابة عن فقرات الإستبانة ستكون وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

تنطبق بدرجة كبيرة جدا	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة قليلة جداً

وقد قام الباحث بتطوير استبانه خاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالموضوع. وبما أنكم المختصون في هذا المجال يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة في صورتها الأولية لقراءتها وتحكيمها من حيث:

1. مدى انتماء الفقرة للمجال الذي يندرج تحته.
2. شمولية المجال الواحد ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.
3. إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسبا.

هذا وسيكون لأرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة لذا أرجو إبداء رأيكم في كل فقرة بوضع إشارة (×) في الحقل الذي ترونه مناسبا وتدوين ملاحظاتكم (حذف، إضافة، تعديل، دمج، إعادة صياغة)

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الطالب

حمد رشيد الرشيدي

الجزء الأول: ويشتمل على المعلومات الشخصية والوظيفية للمستجيب على النحو الآتي:

1. العمر	( ) أقل من 30 سنة	( ) 41-أقل من 50 سنة
	( ) 30-اقل من 40 سنة	( ) 50 سنة فأكثر
2. المؤهل التعليمي	( ) ثانوية عامة فأقل	( ) بكالوريوس
	( ) دبلوم	( ) دراسات عليا
3. الشاغر الوظيفي	( ) مدير	( ) موظف
	( ) مساعد مدير	( ) أخرى
4. الخبرة العملية	( ) 5 سنوات فاقل	( ) 11-15 سنة
	( ) 6-10سنوات	( ) 16 سنة فأكثر

الجزء الثاني: تتعلق الفقرات التالية بأثر العوامل التنظيمية والبيئية في اللامركزية الإدارية:

	المتغير	وضوح العبارة		سلامة الصياغة		انتماء الفقرة		
الرقم	الفقـــرة	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	ملاحظات
أولاً	**العوامل التنظيمية**							
أ-	**الهيكل التنظيمي**							
1	يحدد الهيكل التنظيمي التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة							
2	يوضح لهيكل التنظيمي التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية في المنظمة							
3	يبين لهيكل التنظيمي أشكال الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة في المنظمة							
4	يتصف الهيكل التنظيمي في دائرتك بالمرونة							
5	يساعد الهيكل التنظيمي المرن على تبني اللامركزية الإدارية							
ب-	**الأنظمة والتعليمات.**							
6	تتسم الأنظمة والقواعد والإجراءات المتبعة في دائرتك بالوضوح							
7	القواعد والإجراءات والتعليمات في دائرتك موضحة بصورة مكتوبة							
8	تحدد الأنظمة والتعليمات مواصفات الأعمال الواجب تنفيذها من قبل العاملين							
9	تحكم القواعد والإجراءات والأنظمة والسياسات سير العمل في الدائرة.							
10	تساعد الأنظمة والتعليمات المتبعة في الدائرة على تبني اللامركزية الادراية							
ج-	**نمط القيادة والإشراف**							
11	يحدد نمط القيادة والإشراف علاقة القائد بالمرؤوسين							
12	يساعد النمط القيادي المتبع في دائرتك على خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد							
13	تتسم الأنماط القيادية المتبعة في دائرتك بأنها أنماط ديموقراطية							

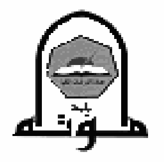
	المتغير	وضوح العبارة		سلامة الصياغة		انتماء الفقرة		
الرقم	الفقـــرة	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	ملاحظات
14	يعمل القادة في دائرتك على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات							
15	يساعد النمط القيادي المتبع في دائرتك على تبنـي نموذج اللامركزية الإدارية							
د-	**نمط الاتصالات**							
16	هناك نظام اتصال فعال في الدائرة التي تعمل فيها							
17	تهدف عملية الاتصال في دائرتك إلى نقل وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين العاملين بعـضهم مع بعض							
18	تهدف عملية الاتصال في دائرتك إلى نقل وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين العـاملين وبـين الرؤساء							
19	تهدف عملية الاتصال في دائرتك إلى نقل وتبادل الآراء والأفكـار والمعلومـات بـين المنظمـة وجمهورها الخارجي							
20	تساعد عملية الاتصال في دائرتـك علـى تبنـي نموذج اللامركزية الادراية							
ثانيا:	**العوامل البيئية**							
أ-	**العوامل الثقافية**							
21	تسهم العوامـل الثقافيـة الـسائدة فـي تطبيـق اللامركزية الادراية							
22	لا تتعارض العادات السائدة في المجتمع مع تطبيق اللامركزية الادراية							
23	لا تتعارض التقاليد السائدة في المجتمع مع تطبيق اللامركزية الادراية							
24	تعمل التغيرات الثقافية في المجتمع كضغوط على الإدارة لتبني اللامركزية الإدارية							
25	تتأثر الدائرة التي اعمل بها بالثقافة الـسائدة فـي المجتمع							
ب-	**العوامل الاجتماعية**							

	المتغير	وضوح العبارة		سلامة الصياغة		انتماء الفقرة		
الرقم	الفقــرة	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	ملاحظات
26	تتأثر الدائرة بالتغيرات الاجتماعية التي تحدث في المجتمع							
27	تعمل الدائرة التي اعمل بها على تحليل ودراسة أسباب التغيرات الاجتماعية ومدى تأثيرها على المنظمة							
28	تستجيب الدائرة التي اعمل بها لمتطلبات جمهورها والتيسير عليهم							
29	تساعد العوامل الاجتماعية على تطبيق اللامركزية الادراية							
30	تعمل العوامل الاجتماعية كضغوط تؤثر على مجريات اتخاذ القرار							
ج-	**العوامل الاقتصادية**							
31	تراعي الدائرة الظروف الاقتصادية للمجتمع							
32	تدرس الدائرة مدى توفر حوافز ومشجعات الاستثمار في المنطقة التي تعمل بها							
33	لكي تستجيب الدائرة للظروف الاقتصادية تحتاج إلى تطوير خطط القوى العاملة فيها							
34	يلزم توفير الكفاءات والقدرات من الموظفين للاستجابة لمطالب الجمهور في ظل تغير الظروف الاقتصادية							
35	تدفع العوامل الاقتصادية المتغيرة باتجاه تبني اللامركزية الإدارية							
	المتغير التابع (اللامركزية الإدارية)							
36	تتسم الدائرة التي اعمل فيها بضخامة حجم العمل							
37	يتم إعطاء حق اتخاذ القرارات للمستويات التنظيمية الأخرى في الدائرة التي اعمل فيها							
38	يتم توزيع السلطات والمسؤوليات بين المركز والفروع بشكل رسمي							
39	تقوم الإدارة المركزية بتفويض السلطات المناسبة إلى الإدارات البعيدة عنها جغرافياً							

الرقم	المتغير	وضوح العبارة		سلامة الصياغة		انتماء الفقرة		
	الفقــرة	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	ملاحظات
40	تتمتع بعض الإدارات التابعة للدائرة التي اعمل بها بالاستقلال المالي والإداري المحدود							
41	كلما زادت درجة التداخل بين الأنشطة يكون مـن الأفضل تطبيق المركزية في اتخاذ القرارات فـي دائرتي							
42	يتم تفويض بعض السلطات إلى بعض العاملين في دائرتي لتمتعهم بمستوى عال من المهارة							
43	اعتقد انه يتم تطبيق اللامركزيـة الادرايـة فـي دائرتي							

الملحق (ب)

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا - قسم الإدارة العامة

أخي المكرم....................

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته

يقوم الطالب بإعداد دراسة بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية والبيئية في تطبيق اللامركزية الإدارية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية". راجياً التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة بكل صدق وموضوعية، علماً بان إجاباتكم سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم تعاونكم............

الطالب

حمد رشيد سالم الرشيدي

الجزء الأول: أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في الاختيار المناسب لك:

العمر	( ) أقل من 30 سنة	( ) 41-أقل من 50 سنة
	( ) 30-اقل من 40 سنة	( ) 50 سنة فأكثر
المؤهل التعليمي	( ) ثانوية عامة فأقل	( ) بكالوريوس
	( ) دبلوم	( ) دراسات عليا
الشاغر الوظيفي	( ) مدير	( ) موظف
	( ) مساعد مدير	( ) أخرى
الخبرة العملية	( ) أقل من 5 سنوات	( ) 10-أقل من15 سنة
	( ) 5-أقل من 10 سنوات	( ) 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: تتعلق الفقرات التالية بأثر العوامل التنظيمية والبيئية في اللامركزية الإدارية، راجيا التكرم بوضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك:

الرقم	الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة قليلة جداً
أولاً	**العوامل التنظيمية**					
أ-	**الهيكل التنظيمي**					
1	يحدد الهيكل التنظيمي التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في دائرتي					
2	يوضح الهيكل التنظيمي التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية في دائرتي					
3	يبين الهيكل التنظيمي أشكال الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة في دائرتي					
4	يتصف الهيكل التنظيمي في دائرتي بالمرونة					
5	يساعد الهيكل التنظيمي المرن على تبني اللامركزية الإدارية في الدائرة التي اعمل بها					
ب-	**الأنظمة والتعليمات.**					
6	تتسم الأنظمة والقواعد والإجراءات المتبعة في دائرتي بالوضوح					
7	القواعد والإجراءات والتعليمات في دائرتي موضحة بصورة مكتوبة					
8	تحدد الأنظمة والتعليمات مواصفات الأعمال الواجب تنفيذها من قبل العاملين في دائرتي					
9	تحكم القواعد والإجراءات والأنظمة والسياسات سير العمل في دائرتي.					
10	تساعد الأنظمة والتعليمات المتبعة في دائرتي على تبني اللامركزية الادراية					
ج-	**نمط القيادة والإشراف**					
11	يحدد نمط القيادة والإشراف علاقة القائد بالمرؤوسين في الدائرة التي أعمل بها					
12	يساعد النمط القيادي المتبع في دائرتي على خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد					
13	تتسم الأنماط القيادية المتبعة في دائرتي بأنها أنماط ديموقراطية					

الرقم	الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة قليلة جداً
14	يعمل القادة في دائرتي على إشراك الموظفين فـي عمليـة اتخاذ القرارات					
15	يساعد النمط القيادي المتبع في دائرتي على تبنـي نمـوذج اللامركزية الإدارية					
د-	**نمط الاتصالات**					
16	هناك نظام اتصال فعال في الدائرة التي أعمل فيها					
17	تهدف عملية الاتصال في دائرتي إلى نقـل وتبـادل الآراء والأفكار والمعلومات بين العاملين بعضهم مع بعض					
18	تهدف عملية الاتصال في دائرتي إلى نقـل وتبـادل الآراء والأفكار والمعلومات بين العاملين وبين الرؤساء					
19	تهدف عملية الاتصال في دائرتي إلى نقـل وتبـادل الآراء والأفكار والمعلومات بين المنظمة وجمهورها الخارجي					
20	تساعد عملية الاتصال في دائرتـي علـى تبنـي نمـوذج اللامركزية الادراية					
ثانياً	**العوامل البيئية**					
أ-	**العوامل الثقافية**					
21	تسهم العوامل الثقافية السائدة فـي دائرتـي فـي تطبيـق اللامركزية الادراية					
22	لا تتعارض العادات السائدة فـي المجتمـع مـع تطبيـق اللامركزية الادراية في دائرتي					
23	لا تتعارض التقاليد الـسائدة فـي المجتمـع مـع تطبيـق اللامركزية الادراية في دائرتي					
24	تعمل التغيرات الثقافية في المجتمع على دفع الإدارة لتبنـي اللامركزية الإدارية					
25	تتأثر الدائرة التي اعمل بها بالثقافة السائدة في المجتمع					
ب-	**العوامل الاجتماعية**					
26	تتأثر دائرتي بالتغيرات الاجتماعية التي تحدث في المجتمع					
27	تعمل الدائرة التي اعمل بها على تحليل ودراسـة أسـباب التغيرات الاجتماعية ومدى تأثيرها على المنظمة					
28	تستجيب الدائرة التي اعمل بها لمتطلبات جمهورها والتيسير عليهم					

الرقم	الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة قليلة جداً
29	تعمل العوامـل الاجتماعيـة علـى دفـع الإدارة لتطبيـق اللامركزية الادراية					
ج-	**العوامل الاقتصادية**					
30	تراعي دائرتي الظروف الاقتصادية في البيئة المحيطة					
31	تدرس دائرتي مدى توفر حوافز ومشجعات الاستثمار فـي المنطقة التي تعمل بها					
32	لكي تستجيب دائرتي للظروف الاقتصادية تحتاج إلى تطوير خطط القوى العاملة فيها					
33	يلزم توفير الكفاءات والقدرات من المـوظفين للاسـتجابة لمطالب الجمهور في ظل تغير الظروف الاقتصادية					
34	تدفع العوامل الاقتصادية المتغيـرة باتجـاه تبنـي الإدارة للامركزية الادراية					
	المتغير التابع (اللامركزية الإدارية)					
35	تقوم الإدارة المركزية بتفويض بعض السلطات المناسبة إلى الإدارات البعيدة عنها جغرافياً					
36	يفوض الرؤساء السلطة بناء على الأنظمة والتعليمـات المتبعة في منظمتي					
37	يتم تفويض بعض السلطات إلى بعض العاملين في دائرتـي لتمتعهم بمستوى عال من المهارة					
38	تسمح الإدارة لبعض الموظفين بدرجة من الاستقلالية فـي أداء بعض مهام العمل					
39	يوفر تفويض السلطة ميزة تحسين الأداء الإداري في دائرتي					
40	يمكن التفويض المدراء إدارة وتسيير الأمور في منظمتي					
41	يقوم المدراء المفوض إليهم بعض السلطات باتخاذ القرارات دون الرجوع للمستوى الأعلى أو للإدارة العليا					
42	يتم توزيع السلطات والمسؤوليات بـين المركـز والفـروع بشكل رسمي					
43	يتم إعطاء حق اتخاذ القرارات للمستويات التنظيمية الأخرى في منظمتي					
44	يتم إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصـة بالعمل في منظمتي					
45	يتم توفير كافة الموارد لأداء العمل بالشكل المناسب					

تنطبق بدرجة قليلة جداً	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	الفقرة	الرقم
					يتم إعطاء العاملين في منظمتي السلطة الكافيـة فـي حـل المشاكل وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون للرجـوع إلـى المستويات الإدارية العليا	**46**
					يتم منح العاملين في منظمتي الحرية لأداء العمل بطـريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة	**47**
					تتمتع بعض الإدارات التابعة لـدائرة التـي اعمـل بهـا بالاستقلال المالي والإداري المحدود	**48**
					يشارك بعض العاملين في دائرتي في القـرارات المتعلقـة بأداء دائرتي	**49**
					يشارك بعض العاملين في دائرتي فـي جمـع المعلومـات لاتخاذ القرار الإداري	**50**
					يشارك بعض العاملين في دائرتي في عملية تقيـيم البـدائل المتاحة لحل المشكلة المطروحة	**51**
					تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صـنع القـرارات المتعلقة بتعديل أهداف دائرتي	**52**

الملحق (ج)
قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص/ مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة	إدارة عامة- جامعة مؤتة- الأردن
2	الأستاذ الدكتور حلمي شحادة	إدارة عامة- جامعة مؤتة- الأردن
3	الدكتور محمد المحاسنة	إدارة عامة- جامعة مؤتة- الأردن
4	الدكتور غازي أبو قاعود	إدارة عامة- جامعة مؤتة- الأردن
5	الدكتور بنيان الرشيدي	علم نفس- جامعة حايل- السعودية
6	الدكتور إبراهيم الطراونة	علم اجتماع/ وزارة المالية- الأردن